LIBRO I

Introducción a la Gestión Empresarial



Pedro Rubio Domínguez



INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
ISBN-10: 84-689-7602-4
Nº REGISTRO 06/21440

Presentación

El Curso **INTRODUCCIÓN A LA GESTION EMPRESARIAL** que ofrecemos a los alumnos en lengua española, consta de 10 Unidades desglosadas en 40 Temas, en la que el autor reúne en una exposición clara y sistemática los conocimientos necesarios para un correcto control de la gestión empresarial. No es un texto más en la bibliografía sobre temas empresariales; es el primero, completo y puesto al día que se publica sobre la materia y dirigido exclusivamente a los que se inician en la dirección de empresa.

Pero además, es un curso que recoge y condensa el conocimiento y la experiencia del autor de una vida consagrada al análisis y activación de empresas durante más de 30 años. Los temas tratados ofrecen al alumno una exposición razonada y completa de los problemas que se pueden plantear en la gestión empresarial.

Mi propósito al diseñar este Curso es ofrecer a los jóvenes empresarios lo esencial y lo concreto de los conocimientos que he adquirido a lo largo de mi actividad profesional y confío infundirles en cierta medida, el entusiasmo por el estudio de las modernas técnica de gestión que ofrecen al gestor unas interesantes aplicaciones prácticas para dirigir técnicamente su empresa.

He tenido en cuenta las necesidades actuales de las *pymes* españolas y sobretodo el nivel cultural de los empresarios, todos ellos formados y forjados a si mismos, con el fin de adaptar a estas circunstancias el desarrollo de los diversos temas y facilitar a los nuevos empresarios la asimilación de ideas que le permitan prosperar en su cometido.

La empresa como definió **Onida,** "**es un Instituto apto para perdurar y para ello debe realizar permanentemente una adaptación de todos los elementos de que dispone a las circunstancias coyunturales del momento en que la empresa vive; no es suficiente la adaptación momentánea. Al propio tiempo y simultáneamente ha de crear una programación a plazo para evitar que el beneficio presente sea el origen de un mayor quebranto futuro, o para eliminar el quebranto actual y hacer que el estudio de sus causas sea la base de una futura prosperidad".**

Actualmente la función del Gerente es sumamente compleja; constantemente ha de tomar decisiones, ha de formular permanentemente planes de actuación y estas decisiones, planes y programas no puede realizarlos con fundamento racional si carece de información coherente.

Consciente de las dificultades que lleva consigo dirigir una empresa, he diseñado este Curso para que el alumno pueda alcanzar los conocimientos necesarios para tal fin. El contenido de los diversos temas tratados es comprensible y didáctico y han sido coordinados eludiendo un excesivo rigor sistemático en aras de una fácil asimilación de los temas.

Los criterios vertidos en el mismo, son perfectamente discutibles, tanto en su forma como en el fondo; sencillamente deseo que el alumno adquiera de forma progresiva un conocimiento completo y efectivo de la moderna gestión al servicio de las empresas de hoy. Los avances técnicos y científicos se basan en la creencia de que "siempre es posible hallar un método mejor"; este método es el que pretendo alcanzar en mi trabajo docente y hasta dónde lo he logrado, queda relejado en las páginas que siguen.

Para completar las ideas propias, he dispuesto de la información recopilada de varios textos, cuya bibliografía menciono al final de la obra, y de las soluciones y casos vividos en muchas pequeñas y medianas empresas de la comunidad empresarial española, algunos desarrollando cuestiones específicas, según hago constar oportunamente.

En resumen, este Curso presenta soluciones prácticas de base científica para los distintos problemas que al empresario se le puedan presentar en su labor diaria. No pretendo con mis postulados sustituirles como empresarios, eso es imposible, pero sí ayudarles en el control de su empresa, analizarla, controlarla y aconsejarle la gestión adecuada.

Combinar y coordinar la práctica con la teoría siempre ha dado buen resultado y este es el objetivo que me propongo con este trabajo. Confío que mis consejos se ajusten fielmente a las necesidades de gestión del alumno o lector y por tanto mi planteamiento haya sido correcto y útil.

Atentamente

Pedro Rubio Domínguez
iegegroup@mixmail.com

Este e-mail puede utilizarlo el lector para el envío de las respuestas a las preguntas que se formulan al final de cada tema. El autor puede recibirlas, corregirlas y/o comentarlas a vuelta de correo. Los alumnos que sigan el curso y lo finalicen, podrán efectuar una evaluación final de sus conocimientos, y obtendrán, si superan las pruebas finales, un DIPLOMA

del Instituto Europeo de Gestión Empresarial: "*Experto en Gestión Empresarial"*

Prólogo

A través de los 40 temas que componen el Curso, hemos puesto de manifiesto que la Gerencia se concentra básicamente en como gestionar eficazmente los recursos humanos y cómo hará rentables los recursos técnicos y financieros puestos a su disposición.

Muchas de las teorías e ideas vertidas en las páginas que siguen, tratan de los problemas de la gestión y sin embargo, he comprobado durante muchos años de trabajo, las divergencias existentes entre la teoría y la práctica en dicha gestión.

Muchos de los postulados que aportamos los estudiosos y practicantes de la gestión empresarial no siempre son tenidos en cuenta por los empresarios y consecuentemente muchas de estas teorías no son aceptadas totalmente por la mayoría de ellos.

Hace 100 años los empresarios escribían sus propias cartas, visitaban a sus clientes y hasta apaleaban a sus empleados con su propio bastón. Hoy, en pleno siglo XXI, cualquier jefe o gerente se lo pensaría dos veces antes de realizar estas acciones. Es cierto que no son necesarias estas acciones negativas, ya pretéritas, porque muchos trabajadores saben lo que significa el fantasma del paro y tratan de mantener una relación cordial con sus superiores, y estos a su vez, ponen todo su empeño en mantener la mano de obra, debido a la escasez en algunos sectores de personal cualificado.

Esta relativa cordialidad, algunas veces puesta en evidencia, representa un problema a largo plazo y la forma en que trabajan los empleados, eficaz y/o eficientemente, será un problema añadido. Las acciones coercitivas se han desechado y la excesiva burocracia al final es insuficiente, por tanto, cada vez es más rentables tanto para trabajadores como empresarios, obtener mayor "flexibilidad" en esa relación. En vez de especular con el futuro, es más efectivo hacer intervenir eficazmente a los empleados en sus respectivos trabajos y obtener de ellos su máximo potencial productivo.

La Gerencia puede apreciar que un incremento extraordinario en los niveles de producción será posible si los operarios cooperan de una forma enteramente efectiva. El *problema de la motivación*, así llamado por algunos consultores, necesita que se le preste la máxima atención. Hoy día este problema no es tan difícil resolverlo, como puedan ser otros que se le presentan al empresario, como por ejemplo, mantener equilibrados los sueldos o controlar la inflación de costes.

La motivación se ha convertido en una de las características más valoradas en el mundo de la empresa. Esta exige a sus directivos y empleados una gran dosis de *entusiasmo*, hacia ellos mismos y hacia los demás. Este impulso emocional da respuesta a otras reclamaciones del mercado, como: *la identificación del proyecto empresarial y la iniciativa.*

Este Curso desarrolla métodos para entender y estimular la motivación personal a todos los niveles de la organización.

Este es uno de los problemas que deben ser solucionados y muchos gerentes esperan que la solución la aporten los expertos en temas sociales, especialmente aquellos que creen que los cambios de actitud de las personas, las distintas formas de organización, los niveles de empleo, etc. pueden proporcionar las respuestas, y no tanto las que se basan en las relaciones sociales y/o de clases.

Las Teorías de la Motivación de Herzberg (Tema 3), se distinguen por el énfasis que ponen en la importancia del trabajo en si mismo y su contenido. De estas teorías se extrajeron que la participación y la mayor intervención de los empleados en el trabajo, son posturas arriesgadas para la Gerencia, Esta desea que los empleados intervengan de un modo cooperativo, pero dentro de ciertos límites, porque la Gerencia no quiere perder el control.

El sentido común de los gerentes les indica que no pueden perder el control de la gestión porque la empresa, desde su concepción capitalista, persigue siempre un fin lucrativo a pesar de cualquier idea innovadora basada en los postulados anteriormente expuestos. Los equipos directivos se enfrentan, a raíz de esta relación, a una crisis de credibilidad y responsabilidad que afectan a todos los niveles de la organización.

En un mundo de mercados de competencia perfecta, de clientes escépticos, de trabajadores eventuales o temporales, de compradores exigentes, etc. la responsabilidad y eficiencia es la norma operativa del gerente para crear una dinámica operativa que ofrezca ventajas competitivas.

A través del Curso hemos planteado diversos principios que van, desde el punto de vista del entorno de los mercados, donde las empresas quieren y desean competir libremente, hasta las estrategias y el control

que deben implementarse para garantizar la presencia de la empresa en los mismos, contrarrestando los efectos de la globalización y mantener el nivel de calidad de sus productos y/o servicios.

Pero al hacer una selección de los temas que puedan interesar al alumno o lector, quiero confesar que éstos no son más que un mero registro histórico de lo acontecido en las empresas activadas con mi intervención y la de mis colaboradores más significativos durante los últimos diez años y presenta unos conceptos empresariales que tratan de mantener su vigencia y, una lectura sosegada de los mismos, demuestra hasta que punto son intemporales las ideas verdaderamente perspicaces.

Por ello este Curso está orientado a satisfacer las necesidades de formación y desarrollo, no sólo teórico, sino también práctico, tanto para los alumnos interesados en la gestión empresarial como para aquellos profesionales vinculados al mundo de la empresa.

Como decimos en el Tema 11, al hablar de "los niveles de control y coordinación", la gestión empresarial es una necesidad imperiosa en la economía moderna. Nada de "remedios tipo" o "sistemas parches", sino proyectos de racionalización a todos los niveles de la organización para aumentar la productividad y rentabilidad de las empresas.

Este Curso está especialmente dirigido a la formación y reciclaje mental y práctico de quienes a nivel ejecutivo, tienen la responsabilidad de alcanzar resultados rentables para su empresa, dentro de las distintas áreas funcionales de la misma.

En este sentido pretende poner al alcance de los gestores jóvenes y sin experiencia una guía práctica en la que, además de tratar de conceptos básicos de la gestión, con sus procedimientos y métodos, ofrece los instrumentos necesarios para una correcta evaluación del riesgo y responsabilidad que han asumido o vayan a asumir en un futuro.

Finalmente, quiero hacer hincapié que el Curso lo he diseñado a partir de un estilo absolutamente pragmático, instrumental y aplicativo, profundamente útil, y realmente enfocado a la lucha en un mercado abierto y sin fronteras: el de la Europa del siglo XXI y su constante referencia, el Mercado Único donde habitan cerca de 400 millones de consumidores.

Madrid, enero de 2008

Unidad 1 Temas generales de la Gestión

Tema 1 Los preliminares básicos

En este tema se describen los preliminares básicos de la Organización; lo que significa la organización de una empresa o negocio y examina algunos de sus objetivos principales. Cuando usted haya terminado estará en disposición de distinguir lo que es una organización empresarial de otro tipo de organización humana e identificará las claves del éxito en la gestión empresarial.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.

En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, el empresario debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen su proyecto empresarial.

La mayoría de las empresas son de propiedad privada y se las conoce como ***SECTOR PRIVADO.*** Una empresa o Departamento del Estado entra dentro del ***SECTOR PÚBLICO***. Aunque ambos tipos de organización tienen que administrar recursos de la forma más eficaz, no ha sido preciso hasta ahora que las empresas del gobierno obtengan beneficios, porque existen diferencias entre los objetivos financieros de las empresas del sector privado y las del Gobierno.

Una característica por lo general idéntica para las organizaciones de ambos sectores es la necesidad de tener en cuenta como objetivo final de su actividad al **Cliente o Consumidor.**

¿ES EL BENEFICIO LA MEDIDA DE LA EFICIENCIA?

En primer lugar el beneficio debe ser el resultado óptimo de una actividad empresarial; y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo. Es lo que prueba la capacidad del empresario de lograr sus objetivos.

Este beneficio sirve de *feedback* o comentario y actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de nuevas formas de alcanzar buenos resultados dentro de un

mercado competitivo, elevando a mayores niveles de creatividad el Marketing, el diseño del producto y su distribución.

Las grandes corporaciones publican anualmente sus logros económicos, de esta forma recompensan a los miembros de la organización por el aumento de beneficios, y también de forma velada, para que los directivos sigan en la misma línea para que aquellos no disminuyan y por que no decirlo, ejerciendo una presión para un cambio estratégico si la compañía sufre pérdidas.

Con estas definiciones queremos hacer hincapié en que todo negocio debe de potenciar al máximo sus posibilidades año tras año, es decir, obtener el mayor beneficio posible. Pero en algunos países, como el nuestro, el sistema impositivo grava los beneficios de forma muy alta y no siempre el empresario se siente estimulado o recompensado en sus esfuerzos.

En estos casos la eficacia de las empresas españolas, sobre todo las pequeñas y medianas, se medirá según la forma en que se pueden minimizar los impuestos, no defraudando al fisco, sino aplicando una correcta política fiscal.

Podría decirse que unos impuestos demasiados altos restan motivación para la eficacia a largo plazo y frenan el progreso de un país.

¿QUÉ APORTAN LOS BENEFICIOS A LA SOCIEDAD?

Una empresa obtendrá beneficios si su estrategia se basa en la innovación, motivación y la eficacia. Estos beneficios, que aumentan su valor, permitirán a la empresa la distribución equitativa de los mismos y recompensar a quienes forman parte de ella, accionistas, directivos, empleados, etc. Estas recompensas son necesarias por las razones siguientes:

- Permite a muchas personas invertir su tiempo, energía y dinero en una empresa rentable. Por ello los inversores han de sentirse debidamente compensados y estimulados colaborando con sus aportaciones económicas en los planes futuros de la empresa y siempre en relación al beneficio que esperan obtener (binomio rentabilidad-riesgo).

- La buena marcha de las empresas permite invertir a muchos ahorradores privados, esperando recibir una recompensa futura. Si estos pequeños inversores no esperaran obtener beneficios, posiblemente estos ahorros irían preferentemente al consumo.

- Los beneficios de las empresas que posteriormente tributan al Estado, permite a este dotar a la sociedad en general de mejores servicios, infraestructuras, etc.

- Los beneficios propician la utilización de nuevos elementos o procesos productivos de la forma más eficaz posible.

- Los beneficios estimulan el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiación.

EL CLIENTE "PUNTO DE MIRA" EN LA ORGANIZACIÓN.

Muchas veces olvidamos que el objetivo de todas nuestras actividades es el **Cliente.**

Los empresarios tienen la responsabilidad de asegurar que cada miembro de la organización tome en serio la idea del cliente como objetivo y ello se vea reflejado en una correcta actitud en el desempeño de sus funciones.

En cualquier empresa el que un solo empleado no trate al cliente como es debido debe ser motivo grave de preocupación, puesto que se está poniendo en evidencia a toda la Organización.

La capacidad de crecimiento de una empresa, en el sentido más amplio, se basa en "hasta donde puede identificar las necesidades de sus clientes y como satisfacerlas". Una empresa es un ente dinámico que *crea clientes.*

En vez de esperar pasivamente a que el cliente acuda a comprar un producto o recibir un servicio, deberemos salir a buscar activamente los clientes e identificar sus necesidades y tratar por todos los medios de satisfacerlas

Por lo general los clientes no tienen las ideas muy claras de cómo mejorar sus vidas, es labor nuestra desarrollar dicha percepción A principios del siglo pasado a las personas les gustaba escuchar la radio como distracción. Luego se desarrolló la tecnología para poder ver lo que escuchaban y apareció la televisión en blanco y negro, luego en color, en TV portátil, en los coches, e incluso en un reloj de pulsera, o en un teléfono móvil

Nuevos avances en este sector tecnológico lanzaron al mercado las posibilidades de grabar automáticamente los programas de televisión, gracias a los aparatos de vídeo y DVD. El proceso de Invención / Innovación es interminable y continuo, y siempre va dirigido a los clientes consumidores.

Las preguntas que hemos de plantearnos al llegar a este punto son:

- *¿Qué elementos harán más cómodas las vidas de nuestros clientes?*
- *¿Cómo orientar la capacidad de nuestra organización para cubrir esas necesidades o deseos?*
- *¿Qué medios necesitará nuestra empresa para asegurarnos que los clientes acudirán a nosotros y no a la competencia?*

¿CÓMO AFECTAN LOS CAMBIOS A UNA EMPRESA EN UN MERCADO DE COMPETENCIA PERFECTA?

Para que una empresa pueda aprovechar al máximo las nuevas oportunidades, es preciso que existan ciertas características que indicamos a continuación:

Es necesario contar con una estructura a través de la cual las decisiones que se tomen sean correctas y puedan conducir a acciones adecuadas. La relación interna de todos los miembros de la organización debe permitir una respuesta flexible a las demandas de nuestros clientes y a la creación de nuevas oportunidades de negocios.

Esta estructura depende de la existencia de canales de comunicación bien definidos, tanto dentro de la empresa como en su relación con el exterior, es decir con su mercado potencial.

Toda empresa que mira al futuro debe disponer de información sobre sus clientes y sus necesidades. La investigación del mercado es uno de los instrumentos principales para obtener dicha información. Además la empresa debe disponer de su propia capacidad de respuesta, a través de las distintas áreas funcionales de la misma (diseñadores, ingenieros de producción, vendedores y distribuidores).

Actualmente los procesos de producción y administración son realizados por equipos automatizados y sistemas informáticos respectivamente. Esto reduce la necesidad de contar como hasta ahora de mano de obra de *habilidades físicas*, y es necesario contar con expertos en los distintos departamentos de la empresa, lo que Peter Drucker, Catedrático de Gestión de la Universidad de Nueva York, llama "*trabajadores de conocimiento".*

Estas situaciones indican que la gestión debe ser ágil para responder a las condiciones cambiantes de los mercados y el trato con los consumidores individuales o colectivos. En definitiva se puede decir que el trabajo de los responsables de la gestión se basa en dos funciones esenciales: **Marketing e Innovación.**

La función del Marketing abarca todas las acciones enfocadas al cliente y sus necesidades, y comprende lo siguiente:

- Información a través de la investigación del mercado de las necesidades y/o sugerencias de los clientes.
- Análisis del mercado mediante el estudio de los perfiles de los clientes, como están distribuidos, actitudes sociales, conductas psicológicas, tendencias del consumo o de compras, etc.
- Observando las actividades de las empresas competidoras, analizando sus productos, estrategias de penetración, publicidad, etc.
- El diseño de las políticas de precios y productos.
- Definición de las acciones de promoción y venta, envasado de los productos, su comercialización, la logística de distribución, etc.
- La política de ventas: métodos, servicios post-venta, financiación de las compras a los clientes, etc.

La función de la Innovación es el proceso por el que una empresa obtiene cada vez más beneficios, así como niveles más altos de calidad.

No deberemos confundir nunca ***invención*** con innovación (I+D+i) que es el diseño y desarrollo de nuevas tecnologías y por ende de nuevos productos. La innovación deberemos relacionarla con la evolución económica de la empresa, en definitiva sobre las oportunidades en las que basa su futuro.

RESUMEN

1. **Las empresas mercantiles o los negocios tendrán que obtener beneficios para poder seguir adelante.**

2. **La organización empresarial se orienta, como mínimo, a transformar las necesidades de los clientes en oportunidades de beneficios.**

3. **Los gestores o empresarios son los responsables de llevar a cabo la realización de beneficios a través de las dos funciones fundamentales en la gestión: Marketing e Innovación**.

EJERCICIO

Piense detenidamente en las diferencias existentes entre una organización que busca beneficios y otra que no. Cite algunos ejemplos de ambas y describa brevemente las diferencias más importantes.

Realice además un breve comentario sobre como puede una organización no orientada a beneficios distribuir recursos a la sociedad en general.

La mejor forma de entender como funciona un negocio es estudiar ejemplos de éxitos y fracasos. ¿Podría describir usted algún ejemplo de alguna empresa que haya lanzado un producto nuevo al mercado y la repercusión que este ha tenido en la calidad de vida de las personas?

EJEMPLO PRÁCTICO

El marketing estratégico utilizado para introducir las bombas de calor, nos sirve como ejemplo. En la década de los 70 las bombas de calor, es decir, máquinas que usaban calor residual accionadas por electricidad se utilizaban mucho en Escandinavia, Europa Occidental y zona norte de los Estados Unidos, para calentar hogares y oficinas. En España se crearon varias empresas para lanzar al mercado productos similares. Pero los equipos no se ajustaban a los distintos tipos de necesidades que demandaban los clientes, y en aquellos que teóricamente sí se ajustaban, se tardó mucho tiempo para que estos usuarios comprendieran las ventajas de esta nueva tecnología.

Todavía en aquellos años el calor por gas era una opción barata de forma que aunque los bajos costes de las bombas de calor resultaban atractivos, el elevado precio de los equipos e instalaciones los transformaban en una opción cara. Cuando los precios del gas y la electricidad empezaron a subir, al tiempo que los equipos de muchos hogares debían sustituirse, las bombas de calor empezaron a resultar una alternativa más atractiva. Además los fabricantes de estos equipos adaptaron los mismos para ser instalados en cualquier hogar, diseñándolos más pequeños y fáciles de mantener, venciendo así el temor de los usuarios de que, si algo fallaba, la reparación sería costosa.

Es importante reflexionar sobre los problemas de INTRODUCIR nuevos productos en el mercado. Imagínese que usted es el director de marketing de una empresa que desea lanzar al mercado una nueva forma de producir energía eléctrica, por ejemplo un generador de energía solar para granjas y fábricas.

- ¿Cuáles serían las ventajas para los usuarios?
- ¿Qué problemas existirían para mantener las instalaciones?
- ¿Qué métodos emplearía para eliminar o reducir los problemas de lanzamiento.

PREGUNTAS

1. **¿Con qué recursos cuenta una empresa para obtener beneficios?**
2. **¿Cuál es la diferencia entre una organización privada y otra del sector público?**
3. **¿Qué motivaciones crean los beneficios en un empresario?**
4. **¿De qué forma contribuyen los beneficios de una empresa en el bienestar de la sociedad?**
5. **¿Cómo crea sus clientes una empresa?**
6. **¿De qué forma afrontará la empresa los cambios que se están produciendo?**
7. **¿Cómo afectan los cambios económicos en la gestión de una empresa?**
8. **¿Cuales son las responsabilidades de un empresario en materia de Marketing?**
9. **¿Cuál es la diferencia entre invención e innovación?**

Unidad 1 Temas generales de la Gestión

Tema 2 Finalidad de la Gestión

En este tema le ofrecemos una visión coherente de los motivos o razones por lo que las empresas necesitan una correcta gestión para alcanzar el éxito. Se estudia la relación entre las necesidades de una organización y la gestión adecuada y se describen los rasgos fundamentales de un empresario.

INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión.

En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cual era y seguiría siendo su misión.

La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.

La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN?

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasará en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

- Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de:

- ***Realizar** las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.*
- ***Coordinar** el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.*
- ***Desarrollar** un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.*
- ***Diseñar** las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.*

Como vemos su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial.

Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- **PLANIFICACIÓN**
  "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

- **ORGANIZACIÓN**
  "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"

- **PERSONAL**
  "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo especifico de personas"

- **DIRECCIÓN**
  "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

- **CONTROL**
  "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

- **REPRESENTATIVIDAD**
  "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

En este tema hemos estudiado sucintamente aspectos de la gestión que más adelante desarrollamos ampliamente. Hemos de tener en cuenta que en nuestra trayectoria profesional nos encontraremos con varias formas de gestionar las empresas o negocios. Cada una de ellas tiene sus propias necesidades de gestión.

DISTINTAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La forma más simple es la figura del ***propietario,*** quien es quien lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, poniendo en juego todo su patrimonio personal y familiar.

Si bien esta persona no sufre de las complejidades y frustraciones de las grandes empresas, bien es verdad que carece de los beneficios de consultar a expertos y especialistas.

Por lo general su empresa no crece como él quisiera por carecer de recursos suficientes, de ideas innovadoras y capacidad de obtener financiación adecuada para la misma.

Aunque apuesta por su independencia profesional y no tiene que estar sometido a otras directrices que las suyas, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos. Este tipo de

negocio es adecuado para pequeños comerciantes o talleres, porque tienen poco potencial de crecimiento a largo plazo.

Los propietarios que solo piensan en crecer, consideran a veces si la solución es crear una **SOCIEDAD**, en la que pueden entrar otros socios, o seguir de forma individual. Por desgracia estas asociaciones de personas son muy susceptibles a malentendidos y discrepancias entre ellos, y terminan disolviéndose. Esta falta de continuidad dificulta la posibilidad de que la sociedad pueda consolidarse y pierda la oportunidad de ser líder en su sector o gremio, tal como fue diseñada.

Estos problemas y limitaciones condujeron al concepto de responsabilidad limitada que permitió la formación de sociedades, donde la gestión y la propiedad pueden estar totalmente desvinculadas. Aunque los propietarios o participes arriesgan cierto capital en la empresa, sus pérdidas se limitan a la inversión inicial**.**

Los directores de estas empresas responden ante los propietarios de sus propias acciones pero no son personalmente responsables de las pérdidas de la empresa, si esta no marcha bien.

Por esta ***no responsabilidad***, la Ley les exige por el contrario llevar un control permanente de la gestión a través de la Contabilidad para justificar el uso de los recursos puestos a su disposición.

De hecho, todas las empresas privadas, incluyendo las de responsabilidad limitada tienen la obligación de presentar en el Registro Mercantil Central las cuentas anuales para su pública consulta, por parte de quien lo requiera.

Otras empresas, cuyas acciones puede adquirir el público en general, deben publicar sus cuentas en un completo informe anual. Está claro que en cuanto una empresa adquiere la capacidad de manejar importantes fondos de dinero, sus responsabilidades son mucho mayores.

Existen otras alternativas de empresas colectivas muy similares a las descritas anteriormente llamadas **Cooperativas,** donde el poder de decisión no depende de la persona o personas según el número de acciones o participaciones que posea, sino que cada uno de los miembros de la Cooperativa tiene derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización.

Los Directivos son elegidos para gestionar la empresa durante un periodo variable de tiempo, y luego son sustituidos por otros cooperativistas. Esta alternancia puede desembocar en una gestión variable lo que propicia casi siempre disparidad de criterios entre los socios.

Este tipo de empresa es el adecuado para comunidades de productores localizados en núcleos de poblaciones, sobre todo rurales, y la gestión corresponde directamente y constantemente a los miembros de la organización que normalmente son la misma mano de obra.

Aunque la meta, como en cualquier empresa, es conseguir beneficios para que la organización siga adelante, existe entre otros, un objetivo primordial: el control político de los recursos.

EL CONTROL DE GESTIÓN

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- **Cual será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.**
- **Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.**

- **Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.**

Aunque estas funciones principales se estudian con mayor detalle en temas posteriores, hemos de hacer hincapié aquí en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto.

Pongamos un ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los **Recursos Humanos.**

Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

RESUMEN

1. **La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos.**

2. **La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa.**

3. **La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todas los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general**.

EJERCICIO

A la vista de lo que ha leído y estudiado en este tema escriba una respuesta razonada a la siguiente pregunta: "Si una organización comercial no cumple sus objetivos y funciona sin éxito. ¿ Quién cree usted que es el responsable y por qué?.

EJEMPLO PRÁCTICO

Los laboratorios **Jhonson & Jhonson** editaron un documento interno llamado "Nuestro Credo" es decir, "lo que creemos en nuestra empresa". Esta compañía multinacional de productos dermo-farmacéuticos ha tenido siempre su ética profesional reflejada en la gestión de sus directivos y personal de la empresa**.**

El recuerdo constante de sus principios éticos, que son "el cliente" y "las personas", permitió a la empresa superar los problemas que surgieron en 1982 con un producto llamado ***TILENAL****.* La compañía descubrió que éste producto era nocivo para la salud y podría incluso causar la muerte. La magnitud del problema requería una actividad urgente con el fin de evitar daños a otras personas y a la propia credibilidad de la empresa.

La empresa declaró ante todos los medios de comunicación a su alcance esta eventualidad para el conocimiento de toda la población afectada, dando consejos adecuados y pertinentes. La percepción del público del rasgo de honradez y responsabilidad de ésta compañía, resulto muy favorable y el producto TILENAL, una vez revisada su composición, recuperó un 90% de su anterior cuota de mercado.

PREGUNTAS

1. **¿Qué diferencia existe entre la gestión que se realizaba en las empresas antiguamente y la gestión que se realiza hoy día?**

2. **¿Qué se entiende por "habilidades de conocimiento" y en que se diferencian de las "habilidades físicas"?**

3. **¿Que problema encontrará el vendedor que es ascendido a Jefe de Ventas?**

4. **Detalle las seis funciones principales de la gestión, según Luther Gulik.**

5. **¿Que diferencias existen entre una sociedad personal y una Sociedad Limitada?**

6. **¿Que problemas presentan la Cooperativas?**

7. **Describir las tres áreas principales comunes a cualquier empresa.**

8. **Explicar las diferencias entre los puntos de vista "orgánico" y "mecánico" de la organización empresarial.**

Unidad **1** Temas generales de la Gestión

Tema **3** Cualidades y Conocimientos de un buen Gestor

En este Tema ofrecemos al lector una visión clara de cual han de ser las habilidades y cualidades de un empresario eficiente. Evalúa los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a las funciones del gestor y explica la relación que existe entre los elementos de personalidad, funciones y objetivos del papel a desempeñar por el gerente.

INTRODUCCIÓN

Como ya hemos comprobado en los dos primeros temas, la gestión se ocupa preferentemente del personal. La calidad y eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia.

El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes.

Esta armonización, significará fundamentalmente implicar a todos los elementos que intervienen en la gestión en la consecución de objetivos, sobre todos los de rentabilidad, actual y verdadero "caballo de batalla" de muchas empresas.

La moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos o provocados, - por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y decepcionada después -, que pueda presentar actitudes desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa.

Por ello, la preparación del gerente es importante, ya que si carece de la formación adecuada o su personalidad es incorrecta, poco o nada podrá hacer para la solución de los problemas, salvo que esté dispuesto a auto desarrollarse.

Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, suponen un sistema de triple dependencia basada en **la información, la autoridad y los elementos de las comunicaciones internas**; todo ello tendente a lograr los objetivos de la organización.

Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es **identificar** dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige.

El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella.

Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique:

- **El personal debe conocer con claridad que se espera de ellos.**
- **El personal debe participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.**
- **El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos.**
- **El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.**

- **El personal debe recibir información coherente o comentarios críticos sobre su actuación. Si bien habrá que criticar a veces su actuación, esto le servirá de incentivo y no de amenaza coercitiva que pueda lesionar su autoestima. El conseguir estos objetivos en las relaciones personales y el respaldo sin límites de la dirección supone mayor recompensa que los meros incentivos económicos.**

RELACIONES A OTROS NIVELES SUPERIORES DE LA ORGANIZACIÓN

Hasta ahora hemos visto los aspectos de la comunicación en los niveles bajo e intermedio de la pirámide la organización empresarial. A muchos Gerentes esta parte no les supone grandes problemas. Pero cuando tienen que tratar a otros niveles de la Dirección, como puede ser con el Director General o Presidente de la empresa es cuando creen haber identificado o descubierto las autenticas frustraciones de su trabajo.

Las comunicaciones ascendentes, entre directivos, de menor a mayor nivel, revelan toda una serie de ansiedades profesionales.

El problema en esta relación puede resultar difícil o comprometido para el Gerente, que se pone a la defensiva al tener que asumir una postura subordinada ante alguien con mayor autoridad que él.

Incluso, las relaciones entre directivos del mismo nivel pueden contener a veces un elemento competitivo que impide tratar abiertamente asuntos importantes de la empresa.

Un ejemplo claro, es la función del responsable del área de recursos humanos que ante sus compañeros de la dirección, su tarea resultará –aparentemente- menos productiva que las de producción o comercial. Los programas de formación o adiestramiento para el personal parecerán una pérdida de tiempo y dinero. La realidad, como veremos más adelante, demuestran lo contrario.

Si no existe una eficaz y cordial relación entre los responsables de las distintas áreas funcionales de la empresa, todos los programas que no reciban el respaldo unánime de todos ellos, posiblemente perjudicará las iniciativas o programas futuros y tendrán a partir de ese momento más dificultad para obtener los recursos necesarios con el respaldo de la Dirección General.

CONSECUENCIAS DE ESTA RELACIÓN INTERPROFESIONAL

Un problema muy común en las empresas que crecen con rapidez es que las cualidades que propiciaron que la empresa emergiera de su estado inicial pueden ser ahora el obstáculo principal para el completo desarrollo de su crecimiento.

El emprendedor o empresario que sobrevivió al principio por su ingenio y valentía, puede resistirse a los cambios y propiciar o provocar el principio del fin de la empresa.
Un ejemplo típico es el nacimiento, crecimiento y decadencia de **Galerías Preciados S, A**. Don José Fernández fundó estos grandes almacenes, luchó duramente para hacer líder en ventas hasta asegurar el crecimiento de su firma y convertirla en los almacenes de venta al "detalle" más importante de España**.**

Mas tarde, como todos sabemos, la empresa empezó a decaer y a perder terreno con respecto a su principal competidor **El Corte Inglés**. La incapacidad de D. José Fernández de adaptar la empresa de su forma piramidal basada en el jefe único y absoluto a una organización diversificada con auténticos profesionales de la gestión empresarial, llevo a la empresa casi a la ruina, pese a los importantes logros alcanzados en etapas anteriores.

Aunque quiso reaccionar y puso en manos de sus hijos la responsabilidad de la gestión, incorporando a buenos profesionales con historiales académicos muy brillantes con una estructura de gestión bien preparada, su crecimiento y expansión ya estaban deteriorados, por

la incapacidad manifiesta de reaccionar ante el crecimiento de El Corte Inglés, que si supo aprovechar sus ventajas competitivas e hizo que la clientela se pasara en su totalidad a esta empresa en detrimento de Galerías Preciados.

En contraste con D. José Fernández, Don Ramón Areces, de El Corte Inglés, demostró como los modernos sistemas de gestión aplicados en su empresa aseguraba el rápido crecimiento la misma hasta convertirla en una multinacional. Pensando, planificando y estudiando el futuro de su empresa, Don Ramón Areces estableció la base de una estructura directiva que hoy sobrevive en su esencia.

Este ejemplo nos demuestra la importancia de la creatividad como parte de los recursos naturales del empresario; en otras palabras el Sr. Areces tuvo la habilidad de potenciar la estructura de su empresa teniendo en cuenta las relaciones entre los factores humanos y técnicos que la componen y le afectan.

EL EMPRESARIO DE ÉXITO

Ningún ser humano está perfectamente cualificado al cien por cien para realizar tareas referidas a las relaciones con otras personas, motivarles, persuadirlas y crear oportunidades para las mismas. Los puntos que a continuación especificamos presentan el perfil que debe reunir todo empresario para alcanzar su máximo desarrollo.

- **Un empresario es ante todo alguien que trabaja activamente y tiene una ilimitada vocación por los negocios.**

- **El empresario no tiene que temer los cambios que se puedan producir en su entorno y debe estar dispuesto a dejar de lado prácticas obsoletas o desfasadas en interés de su empresa.**

- **Tiene que estar continuamente aprendiendo y ser capaz de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.**

- **Aunque posea una imaginación bien desarrollada, el empresario debe concebir siempre ideas prácticas.**

- **El empresario debe saber delegar no sólo las tareas, sino las responsabilidades para ejecutarlas.**

- **Necesita cualidades especiales para relacionarse con otras personalidades distintas a la suya y tratar de adaptarse a las mismas para sacar el mayor partido posible.**

- **Tiene que saber planificar su tiempo y saber combinar perfectamente sus recursos tanto físicos como intelectuales para conseguir los resultados previstos.**

Comprender la importancia de las cualidades personales en la gestión de una empresa, ha propiciado la aparición de programas y cursos de formación para Directivos, impartidos por Universidades, Escuelas de Negocios, y las propias empresas que desarrollan programas formativos para sus dirigentes.

Las prioridades de estos programas son:

- **Desarrollar la agilidad mental.**
- **Mantener las dotes de creatividad.**
- **Reflexionar sobre la naturaleza del trabajo y el fin de la organización.**
- **Permitir la evaluación periódica de los puntos fuertes y débiles del personal.**
- **Potenciar las cualidades personales.**
- **Examinar las relaciones internas de la organización.**

Este desarrollo podrá complementarse con cursos de formación, aunque éstos nunca sustituirán del todo las experiencias personales que forman parte de la organización.

Hay que tener en cuenta las edades de los grupos de gestión, la planificación progresiva de puestos de responsabilidad y los métodos internos de evaluar y compensar la labor de gestión.

RESUMEN.

1. **El control de gestión se apoya en las relaciones entre los distintos niveles de responsabilidad para alcanzar los objetivos de la organización.**
2. **El gestor ha de participar activamente para potenciar la relación descendente con sus subordinados.**
3. **La comunicación ascendente puede presentar problemas para los directivos, pero ha de superarlas para conseguir resultados positivos en esa relación.**
4. **Muchas empresas pueden sufrir retrocesos en su desarrollo debido a la actitud inoperante de algunos dirigentes, cuando un cambio en la gestión resultaría positivo para la empresa.**
5. **Las cualidades del dirigente pueden definirse con exactitud y por tanto llevarlas a la práctica.**
6. **Se necesita una innovación que busque nuevas maneras de gestionar las empresas.**
7. **Aún cuando una compañía acierte en todo lo demás relacionado con su estrategia, si no lo comunica de manera efectiva, estará arriesgando todo su trabajo.**
8. **Qué se debe evitar:**
   - **Actuar meramente en pos de asegurarse un incremento en los resultados provenientes de las capacidades existentes generará retornos decrecientes y, eventualmente, será contraproducente.**
   - **La reacción instintiva de las compañías bajo presión es retraerse hacia sus negocios principales, pero ésta no es una estrategia práctica si son estos mismos negocios los que están siendo atacados.**
   - **Las compañías generalmente, intentan incrementar sus ingresos a través de recortes en los gastos discrecionales tan cuantiosos que llegan a comprometer las inversiones de largo plazo potencialmente productivas.**

EJERCICIO

Acción y atención son dos aspectos esenciales en el trabajo de un dirigente. También resultan vitales la estrategia, la capacidad de planificar y de medir las posibilidades. Pero la prueba auténtica de lo que el alumno va aprendiendo, es su propia habilidad de aplicar todos estos conocimientos a su carrera profesional.

Intente realizar una descripción de sus puntos fuertes y débiles y luego trácese un plan de desarrollo para su mejora personal.

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

Tom Peters y Nancy Austin en su libro **"Pasión por la Excelencia**" se refieren al concepto de"tutoría" que se diferencia de la función tradicional de "guía", porque fomenta una forma de desarrollo con iniciativas propias.

La Tutoría supone:

- **El esfuerzo por ser coherentes en todas las acciones formativas y el reconocimiento de la autoridad, habilidad y conocimientos del Tutor por parte de la organización.**
- **Compromisos hechos por profesionales integrados en la organización, no impuestos desde el exterior.**
- **Compartir la responsabilidad de ejecutar las acciones que, si fracasan, podrían dañar toda la organización.**

Los tutores o formadores se hacen cargo de las personas que han demostrado una capacidad o habilidad excepcional, a quien hay que preparar para su promoción. El tutor introduce conocimientos y experiencias y mejora la eficiencia de la persona, organizando programas de formación que haga que la misma pase por otros departamentos de la empresa y transmita a su vez la experiencia adquirida. El tutor asegurará que los directivos valoren el potencial de la persona formada. Así la organización crecerá a través de la selección y reciclaje de los gestores que con su excepcional preparación conducirán a la empresa a otros estadios de desarrollo, mas allá de los niveles conseguidos hasta el momento actual.

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

Las claves para una buena gestión

Para convertir el concepto de desarrollo corporativo en una realidad—y para mantenerlo—los gestores deben diseñar nuevos negocios, adaptar los que ya existen, vigilar continuamente los negocios actuales para alcanzar el máximo crecimiento, y, al mismo tiempo vigilar las funciones estratégicas mas importantes.

- **¿Cual es la mejor manera de estimular a los empleados para que desarrollen e implementen nuevas iniciativas?**
- **¿Cómo debe comunicarse una empresa con sus principales accionistas?**
- **¿Cómo debe buscarse el cambio estratégico, si esto fuera necesario**?

Alcanzar un buen desarrollo corporativo requiere un enfoque muy dinámico para diseñar y adaptar las capacidades de una empresa más allá de sólo y exclusivamente explotar al máximo sus operaciones.

Una gestión efectiva mejorará la forma en que una empresa identifica y selecciona sus mejores iniciativas, las dota de los recursos necesarios y se asegura que una vez implementadas sean gestionadas de forma intensiva.

Al comenzar un nuevo proyecto se determinarán las responsabilidades, y el proyecto será objeto de revisiones frecuentes desde su concepción, incluyendo un análisis permanente por parte de la Dirección General. De esta forma se vincula la generación de nuevas ideas e iniciativas con la supervisión y acciones de los directores de área y cuadros superiores de un modo más dinámico.

PREGUNTAS

1. **Identifique las relaciones principales del gestor dentro de la organización.**

2. **¿Cuáles deben ser las formas de esa relación con sus subordinados?**

3. **¿Por qué parecen ser más difíciles las relaciones del Director o Gerente con sus superiores?**

4. **¿Cuáles son las principales diferencias entre la gente de la calle y los empresarios?**

5. **Comente brevemente su punto de vista sobre Galerías Preciados y El Corte Inglés.**

6. **¿Qué cualidades debe poseer un buen Director para actuar con eficacia?**

7. **¿Cuáles son las prioridades en el desarrollo de su gestión?**

8. **¿Cuáles son las ventajas que ofrecen las empresas de selección de personal directivo?**

Unidad **1** Temas generales de la Gestión

Tema **4** La Organización Empresarial y su entorno

En este Tema se introduce al lector en los escenarios donde se mueve la empresa y la gestión adecuada para la toma de decisiones. Describe los factores principales que rodean al mundo empresarial, como le afectan las decisiones que toman los gerentes y por qué es necesario estar al día en los cambios sociales, económicos y políticos.

INTRODUCCIÓN

Como hemos comentado en temas anteriores, una empresa no funciona aisladamente sino que se relaciona estrechamente con su entorno empresarial que le sirve de contexto.

Podemos identificar los dos tipos principales de entornos que afectan directamente a la empresa y que son:

- **Entorno próximo.**
- **Entorno general.**

Entorno próximo es el término que se utiliza para definir todos aquellos factores de producción y distribución "próximos" a la empresa. Así, la mano de obra, entidades financieras, proveedores y, por supuesto, el mercado objetivo para la promoción y venta de sus productos, podemos considerarlos "próximos" o "cercanos". Este entorno también comprende las organizaciones de tipo económico, gremiales y sindicales, la comunidad autónoma a la que pertenece y las empresas de la competencia. La empresa tendrá además que relacionarse con los organismos oficiales que tengan relación con su actividad económica, como Industria, Seguridad, Sanidad, Educación, etc.

Entorno general es el que tiene efectos directos e indirectos en la gestión general de la empresa, y es interesante conocer bien estas interrelaciones, porque pueden aportar a la empresa oportunidades de negocio en otras áreas geográficas, tanto del propio país como de otras comunidades internacionales.

EL ENTORNO PRÓXIMO

Ya hemos indicado que la mano de obra, tanto de apoyo como mandos intermedios y directivos, son la fuente más importante por la cual la empresa obtiene resultados. De ahí que la ausencia de mano de obra cualificada en algunos momentos, limite su capacidad de acción y desarrollo.

Otro inconveniente es la escasez de mano de obra cerca de las instalaciones de la empresa; muchas veces los trabajadores especializados no desean trasladarse a otra zona cuando la empresa cambia de ubicación. Estas situaciones posiblemente provoquen, como es normal, una alteración del coste general de la empresa y tendrá implicaciones financieras.

Puede suceder también, que otras comunidades autónomas ofrezcan a los empleados en puestos claves, mejores condiciones que en su ciudad o localidad de origen. En nuestro país las industrias de alta tecnología ven mermado su potencial humano por la "fuga de cerebros" de los principales investigadores a Estados Unidos o la Comunidad Europea, donde los salarios son mas altos. Otros atractivos para estos profesionales son las becas de investigación, los estímulos de trabajar con un elenco de prestigiosos científicos, etc.

En estos casos son las asociaciones empresariales los que tienen que presionar al Gobierno para que dote con mayores presupuestos a estos sectores de tecnología punta, para ofrecer mejores servicios de educación y formación donde puedan florecer nuevos científicos.

También es importante, como es obvio, que la empresa pueda financiarse con dinero barato ya que este capítulo tiene una incidencia directa en la gestión general de la empresa. Los análisis que realizan las entidades financieras para la evaluación de los proyectos, indicaran si estos merecen la pena o no apoyarlos. Además el Directivo de la empresa tendrá en cuenta lo que puede suceder a las tasas de interés durante la vida de la inversión y los efectos de la inflación.

Pero también pueden existir efectos indirectos. El límite a la financiación de la empresa puede provenir de la insolvencia a corto plazo de la cuenta de clientes, e incluso que dejen de comprar. En un clima tenso, desde el punto de vista financiero, los proveedores serán más exigentes en la forma de pago de las facturas, por su mayor poder de negociación con respecto a la empresa.

El precio de coste de las materias primas y la disponibilidad de las mismas, jugaran un papel esencial en la toma de decisiones. Durante los años treinta se consideraba el cuero como

material a utilizar en los asientos de los coches más baratos, mientras que el paño se reservaba para los modelos de lujo. Con la rápida decadencia de las empresas productoras de cuero, debido a la aparición del plástico derivado de las sustancias petrolíferas, el cuero se fue convirtiendo en una opción cara, sólo para modelos caros o de lujo. El paño es ahora utilizado en coches de precio medio, mientras el plástico, se usa en modelos más baratos.

La adaptabilidad del plástico ha permitido a los fabricantes ofrecer una mayor gama de servicios en el interior de los coches. También estos fabricantes tienen que vigilar de cerca los precios de los accesorios, algunos de ellos con componentes de materiales diversos y una subida de estos materiales pueden incidir considerablemente en el precio unitario lo que afectará a la cuenta de perdidas y ganancias y sin duda influirá en las decisiones estratégicas de estas empresas productoras en la revisión de sus costes.

Entre las materias primas, entrarán componentes que vienen de fuera. En estos casos los gestores de compra vigilarán la calidad además del precio. La mala adquisición de un componente incluido en un producto final puede echar a perder no sólo las ventas sino la reputación de la marca. La firma de automóviles Mercedes Benz implementó durante los años 80 una política de aprovisionamiento firme y drástico ante los fabricantes de componentes; no sólo incrementaba la seguridad del producto final sino que podía reducir los costes de fabricación como resultado del proceso más dúctil en la cadena de producción.

La distribución de los productos puede presentar numerosos problemas a los empresarios. Cuando la infraestructura de un país es deficiente, carretera y ferrocarril, la distribución de los mismos a los clientes tendrán dificultades.

Para la distribución física, las empresas confían normalmente en los mayoristas y comerciantes. Este sistema puede resultar costoso porque la empresa debe ofrecer al distribuidor otras recompensas competitivas en forma de descuentos, márgenes, bonificaciones por mayor consumo, mejores formas de pago o incentivos no económicos.

En España, compañías petrolíferas como **CAMPSA, Repsol, BP**. etc. trabajan en un mercado muy competitivo, donde han de invertir grandes sumas de dinero en promoción y publicidad para distinguir su marca de las demás. Los impuestos sobre la gasolina son muy altos, con lo que los márgenes del distribuidor resultan cortos. Por eso estas compañías a partir de 1.988 decidieron diversificar los servicios al automovilista y en las gasolineras abanderadas instalaron tiendas y otros servicios que aumentaran sus oportunidades de negocio**.**

Diversos tipos de organizaciones próximas y ajenas a la empresa tendrán influencia en sus decisiones de gestión, sobre todo en las políticas laborales que dictan los sindicatos. El resultado es que hay que negociar los convenios laborales y prestar mucha atención a los representantes sindicales que muchas veces colapsan la actividad empresarial debido al desaforado y permanente conflicto entre los empresarios y éstos.

Así mismo, en tiempos donde el consumidor tiene una gran importancia, intervendrán las asociaciones de consumidores para defender y velar por los intereses de éstos y que afecten a su salud y medio ambiente. Las empresas antes de ampliar su fábrica o montar otra nueva tendrán que negociar con los representantes de Medio Ambiente, si se trata de una actividad que puede suponer un peligro para la comunidad. En estos casos las empresas acuden a empresas especializadas en organizar campañas de relaciones públicas que pueden rebajar la tensión durante el periodo anterior a la instalación definitiva.

La **British Petroleum (BP)** adquirió una licencia para realizar sondeos en **Poole, Dorset, Gran Bretaña**. El paisaje circundante era considerado de singular belleza, con muchas especies de animales y plantas. Debido a la presión del gobierno local, de las asociaciones de ecologistas y de los pueblos vecinos. BP organizó un ciclo de conferencias y reuniones para transmitir tranquilidad y calmar el temor a que las instalaciones produjeran polución debido al sondeo y a las canalizaciones proyectadas.

Una condición indispensable para la consecución del permiso fue que, dentro de lo posible y una vez terminados los trabajos antes mencionados, la compañía petrolífera debía restaurar el ambiente a su estado original.

EL ENTORNO GENERAL

Al igual que el tiempo climatológico, el clima económico puede cambiar en muchos países y éste necesita de un barómetro muy sensible para vigilar y predecir todo cambio que pueda afectar a la marcha de la empresa.

En un espacio muy corto de tiempo, dos o tres años, la economía de un país puede variar, de una situación satisfactoria (niveles altos de empleo, firme demanda de bienes y servicios, estabilidad monetaria, etc.) a una "recesión económica" (desempleo, escasa demanda, moneda inestable, conflictividad laboral, etc.)

Si en nuestra empresa se producen estas dos coordenadas, en el primer caso podremos tener problemas o dificultades de satisfacer la demanda; en el segundo la dirección deberá tomar la decisión de buscar nuevos mercados, reducir gastos y procurar una mayor eficiencia.

Los Gobiernos deben velar por la economía del país, y esto complica aún más las perspectivas del empresario. Según las teorías económicas, el gobierno será "intervencionista", controlando amplias partes de la economía, o de "laissez-faire", tratando de alejarse de sus anteriores obligaciones de controlar la economía. Durante estos periodos un mismo Gobierno puede cambiar sus políticas de intervención.

Para el empresario resulta vital conocer las leyes de los países donde esta implantado. El ambiente legal que rodea a una empresa condicionará sus relaciones, tanto internas como externas. A continuación daremos algunos ejemplos:

- Las normas u ordenanzas reguladoras del municipio o comunidad autónoma donde se ubique la empresa condicionaran la realización y puesta en marcha de sus proyectos empresariales.
- Las leyes nacionales sobre el control de polución y emisión de gases, condicionan unas normas máximas permisibles. Las compañías químicas, están muy sujetas a estas legislaciones y, por supuesto, la industria de la energía nuclear es vigilada estrechamente a raíz del desastre de Chernobil.
- Las leyes de sanidad y seguridad aumentan los costes del bienestar de los empleados, al fijar niveles mínimos de ruidos, medidas preventivas de riesgos laborales, periodos de descanso etc.
- En los países de la Comunidad Europea y a través del Parlamento Europeo se dictan leyes comunitarias que imponen niveles de calidad en los productos y servicios de sus miembros asociados, especificando incluso las normas de calidad y los sistemas de publicidad y de promoción que deben emplearse.
- Algunos países restringen o limitan sus importaciones de ciertos tipos de productos. Muy recientemente hemos asistido al caso de las carnes británicas debido al problema de "las vacas locas". Del mismo modo, son muchos los países con leyes que impiden exportar o importar productos, no sólo por problemas que puedan afectar a la salud pública, sino que con estas acciones protegen a sus industrias y empresas. En este caso las consideraciones políticas han impuesto cambios en la forma legal de los intercambios entre países.

Los empresarios tienen que sensibilizar a las fuerzas políticas del país; la política puede invadir zonas de la ley y la economía. Pero no es solo el Gobierno el que impone consideraciones políticas. Muchos grupos de presión tienen mucha influencia y hay que tratar con ellos.

El sector de peletería se enfrenta a una oposición internacional de grupos que tratan de prohibir el uso de pieles de animales para artículos de lujo. Los fabricantes de perfumes o medicamentos han tenido que cambiar sus formas de comprobar el producto, dejando de utilizar animales en sus investigaciones.

Incluso países vecinos de la Comunidad Económica Europea tiene costumbres familiares muy distintas, así como diferentes sistemas educativos, creencias religiosas y hábitos culturales. Los empresarios deben conocer estas estructuras sociales y culturales no sólo de sus países, sino contar con la mayor información posible de la forma de operar en los países a los que va a exportar.

Como hemos visto los desarrollos tecnológicos pueden transformar muchos factores que el empresario ha de tener en cuenta. La tecnología robótica permite una soldadura más precisa para el montaje de carrocerías, hasta el punto de que la mayoría de fabricantes de coches europeos y americanos no tienen obreros en la producción, sino sólo personal de mantenimiento e inspectores de control de calidad.

En las oficinas, el desarrollo de las nuevas aplicaciones tecnológicas, permiten a los ejecutivos y hombres de negocio comunicarse a distancia a través de vídeo conferencias, manteniendo entrevistas y discusiones sin tenerse que desplazarse de una localidad o país a otro. El acceso a Internet, mediante el negocio electrónico, permite a muchas empresas comprar o vender en tiempo real productos y/ o servicios, y cada día aumenta progresivamente el número de usuarios de la Red, verdadero boom del comercio intracomunitario**.**

Asimismo, los nuevos sistemas de transportes, apoyado por la logística y la distribución, permiten llevar productos a mayores distancias con mayor rapidez y menos costes.

LA COMPETENCIA COMO FACTOR DEL ENTORNO EXTERIOR

La existencia de empresas competidoras en un mismo mercado, beneficia considerablemente a los consumidores, porque éste puede aprovechar las ofertas que lanzan los fabricantes de productos, donde el factor precio muchas veces es determinante a la hora de decidir una compra.

Otras veces, no siempre prevalece el criterio del precio, sino otros factores como: presentación, calidad, servicios post-venta, etc.

Existen tres tipos principales de competencia, que condicionan la estrategia de una empresa:

- **Competencia perfecta.**
- **El oligopolio.**
- **El monopolio.**

El de **competencia perfecta** existe donde operan muchas firmas en un mismo mercado que venden productos o servicio casi idénticos. Los productos están estandarizados de modo que los consumidores o compradores les da igual comprar un producto u otro, ya que son teóricamente iguales. Por ejemplo, las lonjas de pescado cerca de los puertos.

Las nuevas empresas pueden competir en un mismo mercado, puesto que no hay leyes ni restricciones que lo prohíban, aunque la información sobre el mismo sea difícil conseguir, para entrar con un mínimo de seguridad para poder ganar dinero.

El **oligopolio,** son los mercados o sectores, en los que muy pocas empresas pueden entrar, puesto que tiene muchas barreras de entrada, como las económicas ya que para estar presente en ellos hay que invertir mucho dinero.

En este mercado se encuentran las empresas ya consolidadas y lideres en costes y otros valores añadidos, como es el prestigio y permanencia de la marca.

Podremos mencionar para ilustrar a los alumnos, marcas como: **Coca-Cola, El Corte Ingles, Laboratorios Roche, IBM, General Motor**. ¡Cuánto nos costaría la aventura empresarial si quisiéramos entrar en competencia con ellos! Sería un vago e improductivo intento.

Deberemos conformarnos con potenciar nuestras pequeñas unidades de negocio, marcarnos objetivos de rentabilidad y tratar por todo los medios de alcanzarlos. Y sobre todo pensar, para nuestro alivio, que estas empresas que hoy son multinacionales, hace tan solo 50 años, eran pequeñas empresas como son las nuestras ahora.

El **monopolio** es el mercado abastecido por un solo proveedor. Casi todos los Gobiernos legislan en contra los monopolios privados, por ejemplo las leyes "anti-trust" americanas, pues tienen una concentración y poder económico demasiado alta.

Últimamente hemos asistido al proceso de Microsoft con los resultados por todos conocidos.

RESUMEN

1. **Un empresario debe propiciar las relaciones entre los distintos niveles de responsabilidad de su organización, con vista a mejorar las mismas.**
2. **Debe participar activamente para crear un clima y una moral interna en la empresa para bajar las tensiones en sus relaciones con sus empleados.**
3. **Las comunicaciones descendentes son más fáciles de llevar, por el contrario, las ascendentes son más complejas.**
4. **Las cualidades de un gerente son fáciles de definir y por tanto su desarrollo es práctico y rentable para las empresas.**
5. **Las empresas a menudo sufren un proceso largo y duro para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y del entorno económico.**

EJERCICIO

Las noticias que aparecen a diario en los periódicos o en televisión, son de sumo interés para todo directivo.

Elija una de las noticias del día y explique como podría afectar a la empresa para la que usted trabaja.

¿Que haría usted, como Director General de la misma, para adaptar su planificación futura?

Indique si la noticia o noticias se refieren al entorno próximo o general.

PREGUNTAS

1. **Explique las diferencias existentes entre entorno próximo y general.**

2. **Ponga algunos ejemplos de cómo el entorno próximo influye en la política general de una empresa.**

3. **¿Cómo afectan estos factores a los costes internos y a la evolución de la empresa?**

4. **¿Cómo influyen los aspectos políticos y económicos en el entorno general de una empresa?**

5. **¿Cómo afectan las estructuras legales en la planificación y desarrollo de las empresas?**

6. **¿Cuáles son los principales tipos de competencia en los que se ve inmersa una empresa?**

Unidad **2** Procesos de Planificación

Tema **5** Objetivos Corporativos y Estrategia

Este Tema explica la importancia de establecer objetivos como primer paso en el proceso de planificación, diferenciando los objetivos Corporativos con los objetivos personales del empresario y los canales de comunicación para transmitir ambos objetivos a todos los miembros de la Organización.

INTRODUCCIÓN

Esta unidad la dedicamos a estudiar los objetivos de la organización empresarial. Usted comprobará como puede alcanzar sus propios objetivos y luego verá, como este proceso de análisis nos muestra de forma objetiva los preliminares básicos de cualquier organización.

En toda gestión, existen cuatro términos que definen la posición que la empresa puede alcanzar en algún momento determinado.

De una empresa se dice que tiene objetivos, que son los deseos generales de toda organización para la consecución de los mismos y a los que dedicará todos sus esfuerzos.

Como ejemplo, es lo que hacen desde hace varios años las empresas japonesas que tienen como objetivo desarrollar sus mercados en Europa para exportar sus productos**.**

El término meta define las áreas de actividad hacia donde la empresa dirige estos esfuerzos. Describe las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos propuestos así como el resultado previsible de dicho esfuerzo.

Al planificar la estrategia para llegar a la meta, la empresa se fijará una serie de puntos o segmentos de mercados definidos, en los cuales puede percibir con una definición lo más aproximado posible los resultados que puede obtener. Estas percepciones cuantificadas formaran las cifras económicas y financieras de los presupuestos para cada una de las acciones a emprender**.**

Para alcanzar estos puntos la empresa debe identificar una serie de acciones o actividades y ponerlas en marcha. Estas acciones se conocen como fines. A partir de este momento los distintos responsables deberán realizar sus previsiones económicas, financieras, de producción, comercial y marketing, y actuar.

El **Director Comercial,** realizará su previsión razonada de ventas e indicará el periodo que cubre su presupuesto, normalmente un año, indicando los aumentos porcentuales mes a mes en función del tamaño del segmento de mercado que quiere alcanzar.

Una vez realizado esta previsión de ventas, el **Director de Producción y Compras** deberá determinar si los procesos de producción están preparados para satisfacer la demanda que se va a producir, es decir, si conoce cual es su capacidad de producción real y efectiva. Este responsable debe garantizar que dispone de un programa de fabricación que ha tenido en cuenta los plazos de entrega solicitados por los clientes.

El **Director Financiero** examinará estas previsiones para ver si se ajustan satisfactoriamente a la política de inversiones y de ganancias de la empresa.

Con las observaciones y sugerencias de los distintos responsables de la gestión se acordará la aprobación definitiva, y sus directrices serán los presupuestos a cubrir.

FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Podemos decir que los objetivos son apreciaciones cuantificables de una actividad posible que forma parte de la estructura de una empresa para alcanzar sus metas.

En la práctica, los responsables de la gestión son los que se ocupan de fijar estos objetivos para tratar por todos los medios de alcanzarlos. Los objetivos pueden ser controlados, lo que nos indicará el nivel de eficiencia de la empresa.

¿Cómo se fijan los objetivos?

En primer lugar deberemos definir los componentes de un objetivo:

- **Actividad bien definida.**
- **Valor económico o porcentaje del mercado donde vamos a entrar.**
- **Tiempo que nos hemos fijado para completar la actividad.**

Por ejemplo, el objetivo de una compañía norteamericana que quiera desarrollar su exportación a Europa, será:

"Conseguir un 30% del mercado total para nuestra gama de productos en Europa dentro de 18 meses a partir de ahora"

Como mejor podrá el alumno comprender el significado de los objetivos que impulsan la evolución de una empresa, será aplicando estos principios a su propia empresa o actividad.

OBJETIVOS PERSONALES

Los objetivos personales también podremos definirlos, porque muchos profesionales tienden a trabajar o involucrarse en algún negocio por motivos parecidos, como:

- **Ganar dinero para vivir.**
- **Ser su propio jefe**
- **Estimulo personal y sensación de satisfacción.**
- **Posición social y estima en la sociedad.**
- **El diseño de nuestro propio programa de autorrealización, posiblemente pueda coincidir con los de otras personas y llegar a acuerdos interprofesionales.**
- **Trabajar fuera de una estructura empresarial que le resultaba poco estimulante.**
- **Poner en práctica una idea o negocio que considere atractiva.**

En las preguntas al final del tema le brindamos la oportunidad para que usted mismo realice las investigaciones oportunas que le servirán de ayuda para marcarse objetivos realistas en su empresa o negocio.

¿QUÉ OBJETIVOS PERSIGUE LA EMPRESA?

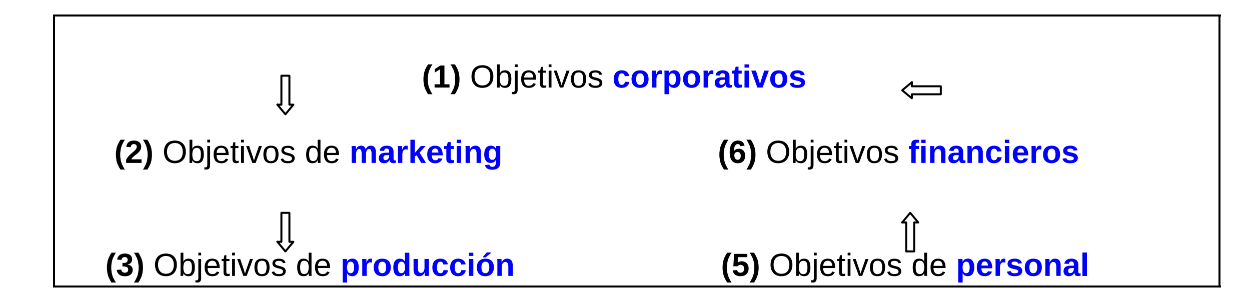
Una empresa es el conjunto de personas que pertenecen a ella, y que como grupo tiene su propia historia, sus costumbres y hábitos, que se verán afectados en la forma en que se sitúen en el mercado y la habilidad para aprovechar las oportunidades que se le presenten.

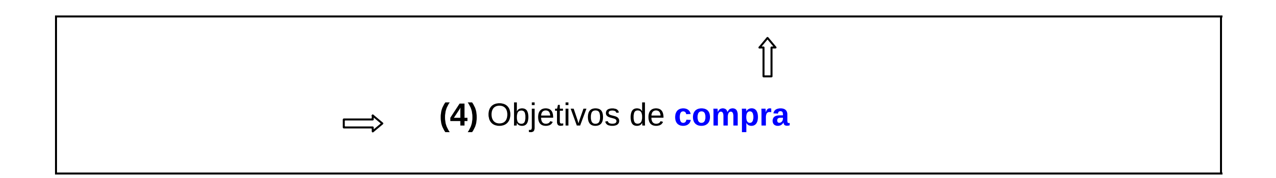
Las empresas del sector privado tienen por lo general objetivos similares:

- **Obtención de beneficios** (pero ¿cuántos?)
- **Aumentando su tamaño** (¿cómo?, ¿Invirtiendo parte de sus beneficios?, ¿Pidiendo prestadas grandes sumas de dinero? ¿Comprando otras empresas?)
- **Sobreviviendo** (¿A expensas de la competencia? ¿En colaboración con ella?)

EL PROCESO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

Para alcanzar sus objetivos, una empresa tendrá a su vez que fijarse otros por cada aspecto de su actividad.





La progresión ideal sería pasar de los **objetivos** a la **actividad** y luego a la **planificación.**

Los objetivos principales de la empresa, serán marcados por la Dirección General, y éste será presentado al Consejo de Administración para su aprobación definitiva. El Consejo de Administración representa los intereses de los accionistas o grupos de ellos, aunque en la práctica en las grandes empresas estos accionistas no participan en el proceso de planificación.

El Marketing actúa como el sistema nervioso que marca los objetivos de la empresa en términos de ventas y es muy sensible a los cambios, es decir:

- **Evolución de la economía.**
- **Cambios en el clima político.**
- **Tendencias del comercio mundial.**
- **Modas o gustos del consumidor.**
- **Estrategias de la competencia.**

Estos son los puntos principales que configuran la esencia de la organización, y el beneficio que se obtiene es la savia de la misma. Los resultados financieros, si son positivos, serán el mejor indicador para los accionistas de que la empresa va bien.

LAS COMUNICACIONES DENTRO DE LA EMPRESA.

Una de las razones principales de los conflictos dentro de la empresa es la denominada **"ruptura** de las comunicaciones". Creemos que ha llegado el momento de tratar este asunto y tener en cuenta los procesos básicos de la comunicación.

Es importante aclarar que la comunicación en una *actividad,* no un concepto abstracto. Podemos sencillamente demostrarlo mediante el siguiente esquema:

A comunica (x) a B con resultados (Y), es decir A------(x) ------B = Y

Donde A representa la persona/ departamento que transmite el mensaje (x) a través de un medio o canal (------) a B, otra persona o departamento, para lograr un intercambio de actividad Y.

Aunque es un sencillo esquema, nos permite realizar preguntas sobre el nivel de comunicaciones en nuestra empresa, por ejemplo:

- **¿Existe alguna interferencia en el medio o canal de la comunicación? Por ejemplo: una línea telefónica /fax deficiente.**

- **¿Ha elegido A el canal de comunicación idóneo? ¿Es el apropiado para el contexto de la comunicación?, (ejemplo: Gerente a Director General, Gerente a Jefe de departamento, Director de área a Director de área).**

- **¿Es el método adecuado para realizar la entrega del mensaje x / y?**

- **Si A es una entidad conocida, si se ha verificado el mensaje y el canal ¿Qué conocimientos necesita B para poder recibir la comunicación?**

Este modelo, como hemos dicho es demasiado sencillo, pues **B** lo situamos en un papel muy pasivo. Pueden existir razones por la que **B** no puede recibir el mensaje correctamente, como:

- **Físicos: sordera, distancia.**

- **Idioma: incluso en el mismo idioma existen diferentes niveles de vocabulario.**

- **Nivel de conocimientos anteriores a la comunicación.**

- **Estado emocional del receptor.**

- **Diligencia.**

- **Reacciones de la personalidad ("química personal”).**

Este modelo nos puede indicar el grado con que **A** y **B** actuaran juntos. Posiblemente esta interrelación a través de la comunicación puede cambiar en su propósito inicial en función del nivel o tipos de respuesta de **B**.

RESUMEN

1. **Todo el proceso de las relaciones internas de una empresa descansa en una correcta información y comunicación.**

2. **Hay que tener en cuenta las limitaciones lingüísticas, inteligencia, experiencia, la capacidad de escuchar y el grado de receptividad de las personas, en todo proceso de comunicación interna en la empresa.**

3. **En la comunicación, las personas destinatarias de los mensajes, solo recibirán aquellos que cubran sus propios objetivos. Si el tema del mensaje es contrario a las opiniones o intereses de los receptores, estos no serán bien recibidos.**

4. **Un mensaje bien presentado atraerá la atención de quién lo recibe. Si ya existe una cordial relación entre A y B, se pueden comunicar incluso mensajes intrascendentes.**

EJERCICIO

Examinar las diferencias sustanciales entre las comunicaciones domesticas y las que se producen dentro de la empresa.

Haga hincapié sobre todo:

- **Los objetivos de ambos tipos de comunicaciones.**

- **Los medios que normalmente utiliza en sus comunicaciones tanto privadas como profesionales.**
- **La percepción que tiene usted de las personas de su entorno familiar (características de los miembros de su familia, edad, intereses, tipos de relación) y profesional (antigüedad en la empresa, categoría, actitud de la gente en el trabajo).**

TRABAJOS ESPECIALES

A) **Deberá ponerse en contacto con personas conocidas para que le expliquen porque trabajan en su empresa. Tendrá que establecer una serie de motivos que lo justifiquen. Previamente prepare una lista de preguntas que le sirvan para entrevistar como mínimo a tres personas y trate de descubrir lo que les motiva a trabajar. Anote las respuestas y después analice las mismas y saque sus propias conclusiones. (Cuantas más personas entreviste, más rico será su material de trabajo). Cuando haya usted terminado este trabajo habrá determinado los objetivos y metas de otras personas y como éstos se diferencian de los de usted.**

B) **Imagínese que es usted el responsable de un departamento y tiene que emitir a su inmediato superior, un informe sobre un incidente acaecido en su departamento. Esta persona es impaciente y detesta que se le abrumen con detalles, pero el asunto es serio y la empresa puede verse inmersa en un problema o pleito futuro. Medite sobre las barreras de comunicación que pueden surgir. ¿sabría usted detectarlas y clasificarlas? Elija los canales más adecuados o la combinación de varios que pueda usted utilizar. Explique las razones de su elección.**

C) **Como Director de Departamento, recientemente nombrado, es ahora usted el jefe de otros compañeros que llevan en la empresa mas tiempo que usted. Su deber es exponerles los cambios que va usted a introducir, como resultado de la racionalización de algunos procesos que implican la introducción de mejoras en la gestión. Calcule los factores que se pueden inmiscuir o perturbar su capacidad de transmitir el mensaje. ¿Que preparativos haría para evitar o al menos minimizar los conflictos o resistencia a los cambios que pudieran surgir por parte de algunos miembros de su equipo?**

PREGUNTAS

1. **¿Cómo describiría usted su situación actual en cuanto a: ingresos, satisfacción profesional, calificaciones, felicidad personal?**

2. **¿Cómo ve su trayectoria o carrera profesional: durante el presente año, el próximo año y dentro de cinco años?**

3. **¿Cómo le gustaría que le recordasen cuando se jubile; cual es el propósito de su carrera profesional?**

4. **¿Cuál es su previsión de ingresos financieros para los próximos 10 años? (Cual es la mínima cantidad de dinero que cree usted va a precisar y cuanto desearía recibir, desde un punto de vista objetivo o realista).**

5. **¿Qué otras calificaciones cree usted que necesitará para conseguir los objetivos especificados en los puntos 2 y 4?**

6. **Realice un dibujo o esquema que indique la fijación de los objetivos de su empresa (tomar como referencia el que aparece en el texto).**

7. **Identifique el tipo de información que existe entre los distintos departamento de su empresa.**

8. **Detecte los puntos dentro del sistema que ha esbozado donde puedan surgir conflictos entre objetivos e intereses a corto plazo.**

9. **¿Cómo superaría o resolvería los problemas causados por este conflicto?**

Unidad 2 Procesos de Planificación

Tema 6 Dirección por Objetivos del Sector Público

En este Tema se identifican y explican las diferencias existentes entre los objetivos de las empresas del Sector Público y las del Sector Privado y cuales son los objetivos de unas y otras.

INTRODUCCIÓN

Aunque usted no trabaje para el sector público, es casi seguro que alguna vez ha tenido contacto con él. Esto puede haber ocurrido porque posiblemente haya presentado ofertas para concursar a contratos u obras del Estado, pedir autorizaciones para montar su empresa o su fábrica o simplemente haber solicitado su pasaporte en una comisaría de policía.

Por estas razones, es por lo que estudiamos en este Tema los pormenores de la dirección y planificación objetiva en el sector público. Conocer las peculiaridades de la administración pública nos servirá de gran ayuda en nuestros conocimientos sobre esta materia, que no es ajena a ninguna persona física o jurídica del ámbito de la comunidad empresarial.

Las tradicionales entidades del sector público pueden ser reorganizadas para mejorar su rendimiento si centran sus esfuerzos y recursos en rediseñar aspectos claves de su gestión, como la prestación de servicios o la separación de funciones.

A través de la privatización de los monopolios estatales y la liberalización de los sectores, los gobiernos de todo el mundo han introducido las fuerzas del mercado en la electricidad, las telecomunicaciones y otras actividades económicas antes gestionadas por el sector público. Esto ha incrementado la productividad a medida que empresas del Estado comienzan a adoptar prácticas del sector privado.

Los organismos públicos son, a menudo, monopolios que administran y prestan servicios esenciales, como fueron en origen los servicios de Correos, Telefónica o Iberia en España.

Sin embargo, con frecuencia, los gobiernos no están tan dispuestos a privatizar o liberalizar actividades como: el orden público, las prisiones, la recaudación de impuestos, la administración estatal o autonómica y, en muchos países, la educación y la sanidad. En estas áreas como es lógico se anteponen los objetivos sociales a los económicos.

El resultado es que los organismos públicos que cubren estos sectores económicos no pueden dejar de prestar servicios no rentables, despedir a empleados, aprovechar las oportunidades del libre mercado u ofrecer los salarios necesarios para captar a los mejores profesionales.

Así pues, consideramos que las entidades del sector público, como las del sector privado, deberían organizarse para mejorar su productividad. Existen muchos organismos en nuestro país, como por ejemplo los Ayuntamientos que podrían abordar las causas de la escasa productividad de algunas de sus áreas y darse la oportunidad de rediseñar políticas basadas en una buena gestión al estilo de las empresas privadas.

Por ejemplo, pueden aplicar prácticas innovadoras en áreas como las tecnologías de la información y las compras. La experiencia del sector privado demuestra que un rediseño organizativo adecuado puede disipar la inercia y la complacencia, reestructurando y actualizando a las organizaciones del Estado y centrándolas en cuestiones fundamentales para mejorar la productividad, a través de la racionalización de las responsabilidades burocráticas centrales, la formación adecuada de los equipos gerenciales y la separación entre el diseño y la prestación del servicio

MOTIVACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

En el tema anterior vimos cómo una empresa del sector privado la componen personas que se sienten atraídas por la consecución de objetivos económicos y profesionales. A veces éstos podían estar en desacuerdo con los objetivos de sus empresas.

En el sector público se dan condiciones parecidas, excepto que sus inquietudes y motivaciones de sus componentes, funcionarios, jefes de departamento etc. son distintas al de las empresas privadas. Es importante tener presente esta observación cuando tratemos con funcionarios del sector público.

En primer lugar, es necesario entender lo que significa "sector público".

Cada país tendrá un equilibrio presupuestario distinto en orden de atender los servicios que precisa la comunidad. En España el Estado atiende entre otros a los siguientes sectores: **Sanidad, Educación, Pensiones, Seguridad, Vivienda, Transporte, Agricultura**, **Comunicaciones, Infraestructuras, Industria, etc**. y las prioridades son de todos conocidos, sobre todo las sociales.

Generalmente, los contribuyentes presionan al gobierno de turno para que haga más por menos. A las entidades del sector público les resulta difícil cumplir este objetivo principalmente

debido a la falta de competencia, que impulsa o motiva al sector privado. Por consiguiente, deben adoptar un tipo de organización que estimule el rendimiento desde dentro, algo que supone o conlleva serias dificultades.

RECURSOS EN EL SECTOR PÚBLICO

Una de las diferencias principales entre los sectores públicos y privados, es el origen y aplicación de los recursos. Mas adelante estudiamos las formas en que las empresas privadas obtienen ingresos, controlan sus gastos y aplican políticas estrictas tendentes a armonizar su política de inversiones y de ganancias.

Aunque a algunos departamentos del gobierno se les exige obtener beneficios, este no es el objetivo primordial de la mayoría. En conjunto, los gobiernos tienen la obligación de redistribuir sus ingresos en beneficio de la población en general, si bien es verdad, esta política distributiva nunca complace a todos por igual.

El Estado y las demás Entidades Públicas, para hacer frente a las necesidades y servicios públicos, necesitan una obtener cuantiosos ingresos.

Las fuentes de ingresos que tiene el Estado las relacionamos a continuación, y las comparamos con las que recibe el sector privado.

INGRESOS DEL ESTADO	INGRESOS DEL SECTOR PRIVADO
INGRESOS PUBLICOS **Ingresos de derecho público** .1. Venta de bienes .2. Emisión de deuda .3. Tasas .4. Contribuciones espaciales .5. Impuestos **IMPUESTOS ESTATALES** **DIRECTOS** .1. IRPF .2. Impuesto de Sociedades .3. Impuesto sobre el Patrimonio .4. Sobre Sucesiones y Donaciones **INDIRECTOS** .5. Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. .6. Impuesto sobre el Valor Añadido. .7. Impuestos Especiales y Rentas de Aduanas. .8. Monopolios Fiscales.	1. VENTAS Y SERVICIOS 2. BENEFICIOS EMPRESARIALES. 3. PRESTAMOS BANCARIOS. 4. SUBVENCIONES 5. EXENCIONES FISCALES. 6. EXTRATIPOS BANCARIOS. 7. VENTA DE ACTIVOS 8. AMPLIACION DE CAPITALES. 9. BOLSA DE VALORES 10. PRESTAMOS SINDICADOS.

IMPUESTOS AUTONÓMICOS **TRIBUTOS PROPIOS** .1. Tasas y Contribuciones .2. Tributos Estatales cedidos. .3. Asignaciones del Estado. .4. Emisión Deuda Pública **IMPUESTOS LOCALES** **IMPUESTOS OBLIGATORIOS** .1. I.A.E. (Actividades Económicas) .2. Sobre vehículos. .3. Instalaciones y Obras. .4. I.B.I (Bienes Inmuebles)	

.

PRESUPUESTOS DEL ESTADO

El Gobierno para conseguir sus objetivos con el equilibrio de ingresos y gastos, realiza un presupuesto anual que es refrendado por el Congreso de los Diputados.

Al igual que en cualquier tipo de organización, los objetivos individuales y colectivos pueden enfrentarse. Los responsables de los presupuestos tienen sus propios criterios de cómo aplicar correctamente las partidas del presupuesto, pero estos tendrán sus críticas y recibirán sugerencias para realizar los ajustes pertinentes.

Como los diputados pertenecen a distintas regiones de nuestro país, defenderán celosamente sus territorios electorales, y forzarán con las enmiendas al presupuesto aumentar las dotaciones a sus distintas regiones, con lo que aumentará su status.

Debido a la personalidad del funcionario público, éste se verá sometido a muchas presiones por parte de grupos o colectivos (lobby) que en algunos casos acudirán al soborno para alcanzar sus objetivos, dado que por lo general estos funcionarios son permeables a estas prácticas irregulares, como la historia reciente de nuestro país nos lo ha demostrado.

Pero esto no solo ocurre en nuestro país, en muchos países el soborno es una parte aceptada de las negociaciones con los funcionarios públicos.

Este precedente está dominando la actualidad en el proceso de toma de decisiones y los actuales funcionarios se ven frenados por una secuencia de prácticas pasadas por todos conocidos. Hasta que no cambie la política de claridad, no podremos olvidar el pasado. Toda iniciativa nueva suele tardar en instalarse en el sistema y se espera que de sus frutos lo antes posible.

CÓMO SE PLANIFICAN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL SECTOR PÚBLICO.

Las empresas del sector privado miden su eficacia de forma bastante clara: por los beneficios que consiguen al final del ejercicio económico.

Pero los organismos públicos son, a menudo, monopolios que administran y prestan servicios esenciales y por lo general tienden a anquilosarse y hacerse más grandes a medida que pasa el tiempo, en parte debido a su reticencia a deshacerse de lo inservible. El resultado no es solo el derroche de tiempo y dinero, sino también las difusas fronteras entre departamentos y la falta de delimitación de funciones y responsabilidades, lo que obstaculiza el rendimiento real y efectivo de bienes y recursos humanos.

Por otro lado los organismos públicos suelen tener unos objetivos sociales globales, como por ejemplo, eliminar el terrorismo o la delincuencia. Esto puede dificultar el establecimiento de un orden de prioridades en los objetivos, cosa que no ocurre en el sector privado, donde la obtención de beneficios es prioritaria sobre cualquier otra cosa o atención natural.

Y por último, los funcionarios públicos presentan sus propias complicaciones. Muchos universitarios opositores eligen puestos en el sector público no por la vocación de ayudar a otras personas—aunque existen casos únicos de perseverancia y honestidad en este sentido--sino para asegurarse un puesto de trabajo con carácter vitalicio. En este contexto, las prácticas en la selección de recursos humanos a través de otros sistemas novedosos (empleados en el sector privado), representan un problema político porque podría implicar la pérdida de empleos en el propio país.

Además, el sector público suele tener una plantilla de empleados sumamente estática y los sindicatos o asociaciones profesionales de funcionarios estatales, limitan la libertad de contratación y despido.

Consecuentemente, es poco probable que una empresa del sector público quiebre. Podrá criticarse a sus gestores, pero siempre se hallaran fondos para paliar estas situaciones.

Podríamos pensar entonces que una empresa pública puede derrochar sin ningún control. Este sentimiento nos asalta a menudo, debido a las tristes experiencias de eventos públicos como la Expo de Sevilla 92, AVE, escándalos muy significativos de la última década del pasado siglo XX.

Esta acusación y otras similares la han hecho a menudo los críticos de la empresa pública. Pese a ello es posible asegurar que los organismos dependientes del Estado tienen responsabilidad y que la eficacia de su trabajo se puede medir de la forma siguiente:

- **En un Estado y economía democráticos la población decidirá mediante el voto, si el Gobierno ha usado sus recursos de forma eficiente.**

- **El análisis coste-beneficio evaluará la oportunidad de gastar en términos de oportunidad o necesidad. Así por ejemplo, si el presupuesto es escaso o limitado y hay que elegir entre hacer escuelas, hospitales o carreteras, el Gobierno se decide a favor de una opción, las otras deberán quedar aparcadas durante un determinado periodo. Las ha pospuesto pero no las ha cancelado. Este es el dilema de los políticos, como satisfacer a todos por igual.**

- **Pueden usarse medidas lógicas, para decidir en estas prioridades. Por ejemplo para hacer un nuevo hospital, se puede evaluar los siguientes parámetros: la tasa de incidencias de patologías no atendidas en una determinada localidad, la proporción de pacientes con respecto a médicos que los atienden, etc.**

PRESUPUESTOS ECONÓMICOS Y GASTOS CORRIENTES.

En el proceso de planificación de los presupuestos del Estado se tendrá en cuenta el plan de gastos e inversiones y los plazos de realización de los proyectos en marcha.

El gobierno actual puede haber heredado proyectos aprobados en etapas anteriores con presupuestos fijados en el pasado y no poder cambiar los efectos de dicho presupuesto, del mismo modo que el capitán de un petrolero le resulta imposible sortear un obstáculo imprevisto.

Al contrario que una inversión del sector privado, la inversión realizada por el Estado tratará de conseguir un beneficio social o cubrir alguna necesidad de la comunidad. Esta inversión no producirá un aumento mensurable de la riqueza nacional ni se puede usar directamente para añadir a la producción económica del país, pero si se puede maniobrar para que exista un efecto "dominó". Por ejemplo, la ausencia de un centro de salud en un pueblo se puede medir estudiando:

- **Coste de días perdidos por enfermedad en la población activa del municipio.**
- **Impacto económico de perdidas de renta por parte del asalariado, a causa de un accidente o de muerte inevitable.**
- **Coste de los viajes y desplazamientos de las personas que tienen que acudir a otros centros cercanos.**
- **Traslado de residencia de los trabajadores a otras localidades mejor dotadas de servicios médicos.**

Los proyectos de inversión pospuestos para más adelante corren el riesgo de ver incrementado sus costes debido a la inflación. Un aeropuerto construido hoy empleará tecnología actual, que puede ponerse al día a lo largo del tiempo. Si se pospone, todos los equipos y demás elementos de su infraestructura resultarán más complejos y caros en el futuro.

Estos problemas son más costosos si se aplican a servicios existentes en la actualidad. Si los programas de sustitución y renovación se retrasan, los costes se ven multiplicados, debido a la necesidad de eliminar primero los equipos o edificios que han cumplido o excedido su periodo vital.

Pensemos en un automóvil: si se mantiene renovando las piezas durará mucho tiempo y el deterioro de su funcionamiento será gradual. Si se pospone el mantenimiento algunas piezas se desgastarán más aprisa hasta que todo el sistema falla y haya que sustituirlo por completo.

Es muy fácil limitar las inversiones. Los capitales de hoy aseguraran no tenerlos que realizar en un futuro. El dinero invertido hoy en construir una escuela exigirá contratar profesorado, calefacción y electricidad durante el periodo de vida de la escuela, aparte de la renovación y mantenimiento. Este es el efecto positivo del gasto, puesto que fomenta el empleo y de forma inducida beneficia a muchos trabajadores y empresas.

Resulta difícil eliminar en los gastos actuales los que se previeron en presupuestos anteriores. Hay que seguir cubriendo los salarios y los costes de funcionamiento, pero el mantenimiento, si se descuida, pone en peligro los bienes del Estado.

EJEMPLO (I)

En el sector público la gestión del rendimiento brilla, a menudo, por su ausencia. Los casos en los que si se aplican herramientas de gestión del rendimiento en sector público suelen derivar en una maraña de procesos irrelevantes y lejanos a la actualidad real.

Una oficina de correos europea, por ejemplo, empleó 3.300 parámetros de medición, y, sin embargo ninguno de ellos parecía explicar lo que realmente impulsaba su rendimiento. Por otro lado, el sistema fue impopular entre los responsables de la oficina, por la dificultad de recabar datos y porque una vez reunidos éstos no revelaban las verdaderas causas del problema.

Un organismo público únicamente conseguirá los resultados que pretende si analiza los elementos esenciales del sistema en su conjunto y las interrelaciones existente entre ellos. Esto se logra teniendo una visión clara de sus objetivos y creando un cuadro de mando con unos cuantos parámetros básicos para ayudar a los responsables a analizar lo que realmente está sucediendo.

El proceso de establecimiento de objetivos y evaluación del rendimiento que resulta de utilizar estos parámetros no solo estimula a los empleados, sino que además aporta datos sobre lo sacrificios y compromisos que exigen las estrategias adoptadas.

En ocasiones el número de parámetros de medición del rendimiento debe reducirse. La oficina de correos mencionada anteriormente revisó sus 3.300 parámetros, priorizando 12 indicadores clave que impulsan el valor y estableciendo responsables sobre los mismos. Esta simplificación permitió la realización de informes más frecuentes y exactos, facilitando la toma de decisiones con agilidad y aumentando la eficiencia de la entidad.

EJEMPLO (II)

La separación de funciones ayuda a los organismos públicos a centrarse en mejorar su productividad, por ejemplo en el tema de las compras, aprovechando la fuerza que les confiere su condición de cliente.

El Ministerio de Defensa británico se basó en esta idea cuando introdujo una nueva estructura de compras de suministros militares. En virtud de un nuevo programa, bautizado con el nombre de *Smart Acquisition,* se crearon dos entidades organizativas independientes con responsabilidades propias.

Una de ellas, el *ECC (Equipment Capability Customer),* establece las capacidades técnicas y militares necesarias para atender los compromisos de las fuerzas armadas del país y decide qué resulta asequible y qué no. La otra es un órgano ejecutivo—*La Agencia de Aprovisionamiento de Defensa*—que asume el papel de proveedor y gestiona el proceso de licitación y aprovisionamiento.

Esta separación de funciones también debe aplicarse a la central de una entidad del sector público. Las centrales tanto del sector público como las del sector privado tienden a burocratizarse a menos que su estructura interna sea revisada con regularidad. En el sector público tienden a ser muy grandes, con enormes presupuestos y plantillas de empleados. Tanto los proveedores de servicios como las subdivisiones ejecutivas a menudo están situados en las sedes centrales, formando parte del mismo centro organizativo.

Dejar claras cuáles son las funciones diferenciadas permite que tanto los gestores como el personal se centren en las actividades más apropiadas, aumentando así su productividad y garantizando que la elaboración de políticas tenga un carácter diferente a la prestación de servicios.

RESUMEN

1. **Este ha sido un tema interesante que el alumno deberá leer. Muchas veces las empresas y los empresarios obvian estos temas por no creerlos importantes.**
2. **Suponemos que se habrá dado cuenta que este capitulo es importante para usted y la repercusión que puede tener para su vida privada y la de su empresa. Lo hemos hecho a propósito. Los empresarios dedican**

gran parte de su tiempo a buscar información, reflexionando sobre ella y llegando a conclusiones que se pueden poner en práctica.

3. **Cuando los gobiernos liberalizan los servicios públicos---las carreteras y otras industrias, por ejemplo—las ganancias potenciales de productividad son muy grandes.**
4. **Muchos altos responsables del sector público, al igual que ocurre con sus homólogos del sector privado, tienen que entablar una lucha sostenida (por lo recursos e influencias) con los responsables de otros departamentos. El resultado puede ser una falta de unidad y dirección, con un efecto desmoralizante sobre el conjunto del personal.**
5. **Cuando los miembros del equipo de gestión tienen una estrategia compartida y dejan de competir por los recursos pueden comenzar a trabajar juntos con mayor eficacia.**

6. **Si se aplicaran realmente los postulados de la empresa privada en las del sector público se podrá ayudar a éstos a centrarse en sus prioridades y a incrementar su grado de responsabilización, prestando con eficacia los servicios que demanda la opinión pública, con un nivel de costes eficiente.**

EJERCICIO

Aunque hemos estudiado las organizaciones de los sectores público y privado desde diferentes ángulos, existen entre ambas organizaciones puntos en común. Después de una reflexión sobre estas coincidencias, piense en la naturaleza de su propia empresa. Haga un breve resumen de sus pensamientos en este sentido sobre:

- **¿Los rasgos de su empresa se pueden catalogar como "burocráticos?**
- **¿Que departamentos tienen una característica burocrática y cuales son más funcionales desde la óptica empresarial?**
- **¿Puede explicar, si existen, porque esa dualidad dentro de una misma empresa?**

Exprese sus conclusiones mediante un diagrama de funciones donde se aprecien los extremos de ambas actitudes dentro de su empresa.

PREGUNTAS

1. **Podría usted comentar hasta que punto el Estado proporciona servicios a los ciudadanos.**
2. **¿Es obligatorio que el Estado suministre dichos servicios?**
3. **¿Cree usted que el sector privado lo haría mejor?**
4. **En que basa sus respuestas: ¿Consideraciones políticas, cuestión de eficacia, razones económicas, etc.?**
5. **¿Cómo crecen los ingresos del Estado de un año para otro?**
6. **¿Cuales son los límites al aumento en sus ingresos?**
7. **¿Está la empresa privada limitada por estos mismos ingresos?**

8. **¿Puede una persona optar por un servicio público? ¿Cuales serían sus objetivos?**
9. **¿Cómo realiza el Gobierno sus presupuestos?**
10. **¿Cuales son los fines políticos?**
11. **¿Cuales son las prioridades de la población?**
12. **¿Cuánto puede gastar el Estado en un periodo determinado?**

Unidad **2** Procesos de Planificación

Tema **7** Planificación de la Estructura.

En este Tema explicamos como debemos organizar nuestra empresa para que funcione eficazmente e identificamos las distintas relaciones internas, tanto a nivel individual como de grupo. Describimos también los distintos grupos de estructuras organizativas.

INTRODUCCIÓN

Muchas empresas trabajan con una filosofía muy difícil de cambiar. Las personas que trabajan en ella son parte activa del proceso de crecimiento, decadencia y reactivación, situación que refleja fielmente su energía vital.

En este tema consideramos algunos de los principios preliminares que contribuyen a:

- **La comunicación fluida entre personas y grupos.**
- **Control efectivo sobre las actividades de los mismos.**
- **Cómo lograr los resultados previstos.**
- **Cómo evitar la dispersión o mal aprovechamiento de los recursos.**

EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Existen muchas formas para definir lo que queremos decir con el término **"organización"**. Si reflexionamos sobre el mundo que nos rodea, veremos que la mayoría de los seres vivos se encuentran agrupados, realizando cada uno de ellos sus actividades cotidianas para su supervivencia.

Si observamos detenidamente a las hormigas veremos un modelo de comportamiento cooperativo con una clara definición de las funciones: parte de la población se dedica a construir y reparar el hormiguero; otras recogen materiales y otras protegen al resto. Cuando se trata de trasladar una carga pesada o difícil las hormigas trabajan en equipo y cada una de ellas presta la fuerza necesaria.

Al contrario de los seres humanos, las hormigas poseen un fuerte instinto colectivo para sobrevivir. Si las personas actúan con un cierto grado de cooperación hacia una meta común, precisarán que alguien les dirija**.**

Es por ello que las organizaciones humanas tienen las siguientes características:

- **Son grupos o combinación de grupos de personas, específicamente diseñados y ejercitados para conseguir una serie de objetivos.**
- **Generalmente los objetivos de la organización lo conocen todos los componentes de la misma.**
- **Los criterios básicos de una organización son las ideas del conjunto y no las individualidades; la organización dispone de un mayor grado de continuidad. Esto significa que cuando alguien se marcha, y entra otra nueva, los trabajos siguen siendo prácticamente los mismos.**
- **Dentro de la empresa existen un marco de reglas y procedimientos que sirven para dirigir las actividades de las personas que trabajan en ella.**

LA ORGANIZACIÓN EFICIENTE

Para sobrevivir en un mercado de competencia perfecta, una empresa debe lograr al menos las siguientes condiciones:

- **La calidad de sus productos y/o servicios debe permanecer inalterable. Este nivel permitirá al cliente determinar el nivel de excelencia y cubrirá sus expectativas.**
- **La empresa debe gestionar estas expectativas, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del producto y/o servicio y lo que espera el cliente.**
- **El cliente es el único juez de la calidad y sus consejos por tanto, son fundamentales.**
- **La empresa debe previamente conseguir los acuerdos necesarios entre el personal y la dirección, para que las cosas ocurran como las hemos descrito anteriormente.**
- **El hecho de que la calidad sea, en parte, subjetiva, no impide que se deban definir normas precisas.**
- **Los costes para alcanzar todas estas condiciones deben ser mínimos y la empresa debe funcionar con la mayor autonomía financiera.**

La empresa debe disponer de una estructura humana y funcional eficaz, diseñada para que con el mínimo esfuerzo las personas realicen su trabajo, sin perder de vista la eficacia y rentabilidad de sus acciones.

Si el diseño de la estructura minimiza los conflictos y evitan las tareas reiterativas o repetitivas, se podrá potenciar al máximo el tiempo y dedicación de los trabajadores.

Este diseño deberá contener los elementos de control que asegure que todas las acciones se concreticen en rendimiento real y efectivo, y cubra las expectativas de la dirección en cuanto a sus políticas presupuestarias para no extralimitarse de los mismos, al mismo tiempo que garantice el control y evaluación permanente de todos los servicios.

Esta estructura debe garantizar o disponer del grado de información necesario para quienes trabajan en ella. El departamento de Marketing requiere información sobre las condiciones y evolución de los mercados. Sobre como funciona la competencia, si están o no satisfechos nuestros clientes.

Otras informaciones serán también importantes para los departamentos de producción, investigación, desarrollo e innovación, etc.

A través de la estructura de la organización deberemos detectar los problemas y como afrontarlos. El diseño de la organización permitirá conocer en cada momento quien tiene la responsabilidad para tomar decisiones en orden de resolver dichos problemas.

Si el Director de Producción ha asumido la responsabilidad para decidir lo que hay que comprar, esta decisión no deberá entrar en conflicto con la política presupuestaria de la empresa en esta materia. Se deberá determinar a priori la capacidad de independencia de este responsable, sobre todo para agilizar la gestión.

Si es preciso, autorizar a otros departamentos más pequeños para realizar aprovisionamientos sin depender exclusivamente de la oficina central de compras.

En la práctica, una empresa organizada deberá contemplar una combinación de ambos extremos. En cualquier momento la Dirección General, según convenga, podrá fomentar la centralización, en tanto que otras veces tenderá a la descentralización, si la ocasión así lo requiere.

LOS PILARES DE LA ORGANIZACIÓN

Las modernas teorías sobre la organización empresarial, se apoyan en los estudios de **W.G. Scott**, quien sugería que el análisis funcional de una empresa se podría basar, en cuatro áreas bien definidas y distintas:

- **División del trabajo.**
- **Cadena de mando.**
- **Alcance del control.**
- **Identificación de tipos de estructura.**

Es posible que usted conozca el ejemplo de la fábrica de alfileres citado por **Adam Smith** para ilustrarnos sobre los beneficios de la división del trabajo. Sugirió que un operario que realizara todas las operaciones precisas para producir y vender alfileres sólo daría lugar a una producción pequeña. Pero si los componentes de la fábrica se especializaran cada uno de ellos en una parte del proceso de la producción, se elevaría la misma considerablemente.

Aunque este ejemplo es antiguo, en su tiempo aportó grandes beneficios a **Henry Ford** para aumentar su producción de coches en serie, alcanzando lanzar al mercado entre 1907 y 1927, 15 millones de unidades en el modelo T-Ford.

Los beneficios que alcanzó con estos principios fueron:

- **Con la repetición de las tareas en la cadena de producción los obreros alcanzaron un mayor grado de especialización, trabajaban más aprisa y cometían menos equivocaciones.**
- **Al crear los centros de trabajo asociados entre sí, permitió que el trabajo llegara al operario para su realización, evitándose desplazamientos y esfuerzos inútiles.**
- **Sus ingenieros desarrollaron técnicas para la fabricación de equipos para producir mejor los distintos trabajos en la cadena de montaje.**

Pero como todo en esta vida, tiene sus ventajas e inconvenientes. Y las desventajas son siempre para el ser humano. La literatura y el cine, nos ha mostrado en varias ocasiones que la rígida aplicación del sistema de la división del trabajo hace que los obreros funcionen como máquinas.

La película "**Tiempos Modernos" de Charlie Chaplin**, nos mostró en algunas de sus secuencias que la repetición de la misma tarea lleva a los obreros al hastío y la frustración. Las personas al final son dominadas por las mismas máquinas con las cuales trabajan, y su autoestima se ve mermada al verse equiparado con dichas máquinas.

En próximos temas estudiaremos el desarrollo de otras técnicas de gestión aplicadas a la organización del trabajo que dignifican al factor humano.

Si estudiamos a **Peter Drucker**, en sus apreciaciones sobre la **"Gestión",** observaremos que pone como ejemplo de lo anteriormente citado a Henry Ford y cómo su empresa, tan próspera al principio**,** perdió mucho debido a la incapacidad manifiesta de delegar en otros.

En una organización nadie puede hacer todos los trabajos que se refieren a un área de responsabilidad. Quienes tienen esta responsabilidad, pueden y deben delegar en otros.

Este proceso se conoce como cadena de mando y es una de las formas en las que puede resolverse el problema de la división del trabajo en las empresas. Esto permitirá que otros mandos intermedios puedan participar en la gestión tomando decisiones, lo que enriquecerá su trabajo; también podrá equivocarse y de los errores sacar las conclusiones que mejoren sus expectativas futuras dentro de la organización.

Esta delegación de funciones permitirá a quien delega concentrarse en otras tareas más importantes de su trabajo. Pero no puede delegar y luego olvidarse. Esto puede crear a largo plazo problemas de comunicación y adaptabilidad.

Para que esta cadena de mando funcione con eficiencia, cada miembro de la organización debe saber quien es su inmediato superior. Si tiene más de uno, se sentirá confuso y esto puede crear discrepancias en la organización. Por eso, es fundamental, definir las funciones y responsabilidades, y sobre todo disponer de una unidad de mando, como principio y guía.

Del Director General, dependen otros responsables o directores de departamento. Sí todas las personas se dirigieran a él para resolver cuestiones de trabajo o problemas personales, este se vería abrumado**.**

El diseño de la estructura de una organización empresarial tiene que estar claramente definida y asumida por todos sus componentes. El organigrama funcional de la empresa indicará claramente la pirámide de la organización, cadena de mando y sus vinculaciones a todos los niveles, tanto ascendentes como descendentes.

DISEÑO DEL TIPO DE ESTRUCTURA.

Los factores que influyen en el diseño de la estructura de una organización, son entre otros, los siguientes:

- **Tamaño de la empresa.**
- **Área geográfica que cubre, es decir si la empresa trabaja a escala local, nacional o internacional.**
- **La gama o líneas de productos que fabrica y vende.**
- **El nivel de control que la dirección quiere tener de la organización.**

La mejor forma de conocer el diseño de la estructura de una empresa, es la forma en como se inició. Con el tiempo se verá como las personas hacen trabajos parecidos, lo que dará lugar a una revisión, para adaptarlos, aunarlos y compartir experiencias y recursos.

Mas adelante los intereses son comunes y llegaran a trabajar sobre el principio de la división del trabajo. Los más antiguos o experimentados asumirán las responsabilidades para desarrollar la empresa y tutelar a los más jóvenes. Por último, la estructura de los distintos departamentos que configuran la organización, tendrá una mejor definición.

Este desarrollo en el tiempo se hará por funciones. Es decir, la creación de departamentos será la mejor forma de estructurar la organización. Así todas las personas se agruparán por departamentos: **producción, compras, finanzas, ventas, marketing, recursos humanos,** etc.

Los grupos de trabajo pueden parecer la forma más lógica de estructurar una organización. Este sistema puede presentar algunas peculiaridades:

- **Muchas veces el personal responsable de un área determinada adquiere una visión excesivamente "compartamentalizada" de la empresa y pierde de vista el objetivo principal de la empresa.**
- **El personal adquiere actitudes "territoriales" hacia su departamento y pueden aparecer hostilidades entre personas pertenecientes a otros departamentos lo que impide que la organización funcione con eficacia**.

Cuando la empresa es dinámica y moderna, y su organización ha crecido con la aplicación de una correcta gestión, esta tiende a aplicar el concepto de división.

Una empresa puede dividirse en agrupaciones de productos o servicios, cada una de las cuales se responsabilizará como una unidad de negocio independiente. Cada uno de los directores de estas unidades de negocio son los responsables de los presupuestos de inversiones y beneficios dentro de la política general de la organización, siguiendo las directrices marcadas para la Dirección General.

En temas que desarrollamos más adelante, mostramos al alumno con más detalle, como las organizaciones pueden llegar a tener distintas características y necesidades, y que lógicamente precisan tipos de estructuras adecuadas a su actividad y desarrollo.

RESUMEN

Llegado a este punto conviene reflexionar sobre las características que idealmente debe tener cualquier organización:

1. **Objetivos claramente definidos para la comprensión de toda la organización.**
2. **El personal tanto directivo, mandos intermedios y de apoyo, adquirirá un alto nivel de compromiso para alcanzar estos objetivos.**
3. **La comunicación se verá libre de interferencias y bloqueos sistemáticos.**
4. **Los conflictos son asumidos y serán resueltos dentro de la organización.**
5. **La mano de obra a todos los niveles deberá ser tratada como personas responsables, potenciando su desarrollo y nivel de conocimientos.**

Por desgracia no todas las empresas han alcanzado este nivel ideal. Usted puede reflexionar sobre las posibles razones, sobre todo a la vista de sus propias experiencias.

EJERCICIO

Imagínese que se ha incorporado usted como adjunto del Director del departamento económico y financiero de una importante empresa de alimentación. Esta empresa controla 200 supermercados y galerías de alimentación distribuidas en todo el país, concentrados sobre todo en los centros urbanos.

Su Director le pide que redacte un amplio informe que remitirá o hará llegar a todos los Directores de Sucursales para conocer sus sugerencias y opiniones sobre diversos planes estratégicos tendentes a reestructurar la empresa. Sabe que es usted un experto en gestión y le pide que plantee usted las distintas opciones para dicha reestructuración con la identificación clara de sus ventajas y desventajas. Para un crecimiento futuro, la empresa proyecta una importante diversificación a otros tipos de productos y servicios al detall para su implementación en los puntos de venta.

PREGUNTAS

1. **Describa todos los puestos de trabajo individuales que pueda usted identificar dentro de una cadena de televisión.**

2. **Esboce un diagrama que indique la forma en que estos individuos se relacionan para formar la organización.**

3. **Elija un ejemplo de organización o elementos de la naturaleza donde se den claramente los periodos de tiempo en que discurren: nacimiento, crecimiento, decadencia y muerte.**

4. **Imagínese que ha heredado usted una empresa familiar que trabaja en el sector de transporte (camiones y autobuses) así como una cadena de supermercados. Su posición es la de Director General. Un día viene a verle el jefe de contabilidad a exponerle que desea introducir un procedimiento normalizado para realizar los presupuestos para todos los departamentos de la empresa. Según usted ¿esto supondrá más centralización o descentralización en la empresa?**

5. **En conjunto esta propuesta beneficia o perjudica el normal desarrollo de la empresa (en su respuesta incluya las ventajas y desventajas).**

6. **En una familia grande, sus componentes desarrollan distintos papeles con diversos grados de autoridad. ¿Podría describirlos?**

7. **¿Podría describir como se comunican entre sí? Trate de reflejar su respuesta en forma de tabla o diagrama donde se observen las relaciones entre cada persona.**

8. **¿Que factores influyen en la elección de la estructura de una organización?**

9. **Explique las ventajas principales del sistema funcional de crear una estructura departamental.**

10. **Explique las razones por las que una empresa cambia su tipo estructura inicial a otro de divisiones.**

Unidad **2** Procesos de Planificación

Tema **8** Formulación de la Política Estratégica de la Empresa.

En este Tema se examinan las distintas alternativas de una empresa ante los cambios y cual debe ser la política mas adecuada en el futuro. Da a conocer las distintas políticas y explica las diferencias entre los conceptos: *estrategia, políticas y tácticas* en la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa comienza su andadura, la mayoría de las decisiones se toman *ad hoc*, en respuesta a cada nueva situación. La empresa nueva no tiene referencias históricas, para poder conseguir un marco de respuestas adecuadas ante nuevas situaciones.

En una empresa comercial, por ejemplo, los vendedores inicialmente pagarán sus gastos de desplazamientos para luego percibirlos cuando van a la empresa. El jefe de contabilidad pagará dichos gastos bien en metálico o extendiendo un cheque, según se presente la ocasión.

Claro está que si esta situación se produce a diario resultaría muy complejo, daría pié a abusos y se perdería mucho tiempo. Pronto el director de la empresa o el director comercial tomarían la decisión de fijar una fecha para el pago por estos conceptos.

Esta secuencia de decisiones, entre otras, formaría parte del comportamiento de la empresa respecto a sus vendedores. Habríamos llegado entonces a determinar una de las políticas de la empresa. A menos que se tomaran otras decisiones, esta política duraría años.

En todas las empresas existen una serie de normas operativas que previamente se habrán normalizado. La política sobre los empleados, de precios, de plazos de entrega y la forma de contrarrestar la competencia, serán las políticas habituales que luego serán el eje de las demás políticas a implementar en la empresa.

La mayoría de los textos que nos han servido de base para diseñar el presente curso, emplean distintos términos**: política, estrategia y tácticas**. En general el término "política" y sus distintas acepciones, establecen las normas para la dirección de la empresa y su comportamiento en el mercado, y a veces cubren un periodo de hasta diez años. Abarcan los objetivos de la empresa así como los métodos para su comportamiento.

- **Las *decisiones estratégicas* se refieren a las formas para conseguir los objetivos a corto plazo y se verán afectadas por los cambios del entorno. Afectan a la empresa durante dos o tres años.**

- **Las *decisiones tácticas* se realizan a corto plazo y por lo general se relacionan con los cambios del entorno y en respuesta a los problemas generados del mismo.**

En el transcurso de su carrera profesional, usted se ocupará sobre todo de las decisiones antes indicadas, en el contexto de la política de su empresa. A continuación desarrollamos los detalles de la estrategia.

LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA ESTRATEGIA

El término ***estrategia,*** según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua significa: ***habilidad para dirigir un asunto.***

La política de la empresa se identifica siempre con la "misión económica". Esta misión está definida esencialmente por los objetivos corporativos, aparte de tener siempre presente que lo importante no es solo ganar dinero, sino fabricar un buen producto o dar un correcto servicio.

Esta es una de las principales estrategias alternativas, que tiene siempre presente la imagen de la "misión" de la empresa.

Si seguimos con el ejemplo sencillo del "mercado de pescado" que utilizamos al estudiar los mercados de competencia perfecta, podemos reflexionar en la "misión económica" de unos de los puestos individuales de venta. Si le pedimos al vendedor que defina su política, dirá que su negocio consiste en comprar pescado al pescador lo más barato posible para venderlos a sus clientes al mejor precio que pueda. Resulta claro que los imponderables que sufrirá en su sencilla economía serán las condiciones naturales del mar, la temporada y el gusto de sus clientes. Podemos llegar a la conclusión que su estrategia como comerciante será la de supervivencia.

Podemos preguntar lo mismo en otros puestos y podremos descubrir un cuadro muy distinto. El vendedor de este nuevo puesto nos manifiesta que ha utilizado la publicidad y la promoción para atraer a más clientes a su puesto. Con los ingresos extraordinarios de estas acciones ha empezado a comprar otros puestos del mercado, luego ha invertido en la compra de una flotilla de barcas de pesca que le permiten controlar hasta donde le sea posible el suministro del pescado.

Por último ha comprado unos camiones frigoríficos para transportar el pescado a otras partes de la comarca o provincia y vender su producción. Mas tarde se planteará adquirir una granja donde se producirán verduras que podrá también congelar, como el pescado, y venderlos como complemento a sus clientes.

En todas estas acciones, ha tenido presente las inmensas posibilidades de sus clientes y la forma de satisfacer sus necesidades. Antes, era el propietario del restaurante el que se desplazaba a su puesto para elegir los productos, ahora es él quien se desplaza a casa de sus clientes para suministrar las mercancías que necesita.

Ha realizado una estrategia de adquisición e integración, si bien la tarea más difícil seguirá siendo la misión de desarrollar los gustos de los clientes, que será en todo momento el problema común a todos sus competidores.

En las distintas fases del proyecto de ampliación, este comerciante que ha pasado a ser un pequeño o mediano empresario, tendrá que revisar su estructura general y aplicar unas acciones estratégicas en el ámbito de:

- **Marketing, incluyendo el diseño, precios, promoción y distribución.**
- **Aplicación de nuevas tecnologías para la producción y envase.**
- **Desarrollo interno de nuevas divisiones, debido a la expansión y tamaño de la empresa, inclusive adquiriendo otros negocios.**
- **Implantar una política de costes correcta en todos los centros presupuestarios, compras, producción etc. y alcanzar la mayor productividad.**
- **Adopción de estrategias financieras reinvirtiendo los beneficios en su autofinanciación. Etc.**

La empresa, como hemos visto, es un ente dinámico que debe seguir evolucionando. El crecimiento cero no es nunca una opción y habrá que revisar detenidamente las estrategias en relación a los factores externos a la empresa. La misma tecnología propiciará la necesidad de efectuar cambios estratégicos.

MARKETING ESTRATÉGICO

En respuesta a los cambios en el entorno de la empresa, adoptaremos distintas estrategias de Marketing. La finalidad de toda empresa es aumentar su participación en los mercados y vender sus productos y/o servicios. Las formas para poder estar presente serán:

- **<u>Penetración en el mercado</u>: significará tomar ciertas decisiones sobre publicidad, promoción y diseño de una política comercial para aumentar las ventas.**
- **<u>Desarrollo del mercado</u>: los responsables de Marketing trataran de identificar nuevos segmentos de mercado para la gama de productos existentes.**
- **<u>Desarrollo de productos</u>: las ventas pueden aumentar si se preparan nuevos productos para los mercados actuales o nuevos. Durante las distintas etapas del crecimiento de la empresa, los responsables de la gestión adoptarán estrategias compatibles para desarrollar los distintos segmentos de los mercados. Si la empresa está creciendo rápidamente, haremos especial hincapié en incrementar nuestra participación en el mismo.**

En ese <u>proceso evolutivo</u> podremos enfrentarnos con competidores de igual tamaño y solidez; en ese caso habrá que mantener nuestra cuota de participación en el mercado.

En los momentos críticos deberemos ante todo conseguir ventas en las principales líneas de productos, inyectando a corto plazo la liquidez necesaria para mantener nuestra cuota de mercado, realizando inversiones importantes en los presupuestos de Marketing.

Una estrategia alternativa en tiempos de crisis extrema es apostar por aquellas líneas de productos rentables y eliminar aquellos menos rentables. Algunas empresas liquidan parte de sus activos físicos empresariales para inyectar liquidez al sistema y poder seguir manteniendo sus estructuras, incluso algunas reducen sus costes a base de reducir sus plantillas o eliminando su presencia física en otras áreas geográficas del propio país o del extranjero.

Un ejemplo claro son los multicines. Los antiguos cines de Madrid, los situados en las calles céntricas de la capital, como la Gran Vía, calle Fuencarral, etc. para poder sobrevivir, eligieron la solución de dividir los amplios espacios de los cines de antaño en pequeñas salas, como solución alternativa para un futuro desarrollo.

<u>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</u>

Existen dos formas para que una empresa crezca:

- **Adquiere otras empresas del sector y las integra en su propia estructura, o**
- **Emplea sus recursos en la diversificación de actividades.**

Si una empresa quiere asegurarse el suministro de sus materias primas imprescindibles en sus procesos de fabricación, efectuará un <u>proceso de integración inversa</u>. Por ejemplo, un panadero comprará un molino e incluso una serie de granjas de trigo para asegurarse el control de las líneas de suministro.

Del mismo modo que una empresa de fabricación que quiera controlar sus sistemas de distribución, emprenderá el <u>proceso de integración directa</u>. La mayoría de las compañías petrolíferas han adquirido sus propias gasolineras para asegurarse la venta de sus productos.

Al desarrollarse una empresa, también lo hará su competencia en el mercado. Como es natural la mejor forma reducir la competencia, es la <u>opción de la integración horizontal</u>. Esto supone la adquisición mediante la compra de acciones o participaciones de las empresas competidoras o llegando a un acuerdo para unir fuerzas, mediante la fusión.

Alternativamente la empresa puede adoptar una estrategia de función de **diversificación** para el desarrollo de sus recursos en nuevos campos de la economía de mercado.

Esta <u>diversificación</u> puede producirse de las siguientes formas**:**

- **<u>Concéntricamente,</u> es decir, incorporando nuevos productos o servicios que complementen los ya existentes. Esto podrá permitir a la empresa estar presente en nuevos segmentos de su mercado.**
- **<u>Horizontalmente</u>, cuando la empresa amplia la gama de productos a líneas totalmente nuevas. Esto suele ocurrir con la incorporación de nuevas tecnologías para ampliar la gama de productos ya existentes.**

LOS BENEFICIOS QUE APORTA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Por los procedimientos anteriormente citados, podemos observar que la planificación estratégica pueden reforzar las estructuras tanto funcionales como económicas de una organización empresarial. En términos prácticos, podríamos decir que <u>potencia la dirección de la empresa</u>, y sin ella, la misma se movería como una barca sin vela.

Una correcta planificación estratégica, propicia el ámbito idóneo en el que se pueden tomar las decisiones tácticas u operacionales. Así lograremos un alto nivel de consistencia o de certeza, lo que llevará a mejorar las relaciones entre el personal directivo responsable de la gestión. Cuando existe la cohesión entre las personas, saben de antemano donde son capaces de llegar.

FACTORES QUE AFECTAN A LA PLANIFICACIÓN

Frecuentemente se hacen comparaciones entre las empresas japonesas y el resto de los países occidentales más industrializados. Algunos consultores sugieren que ésta diferencia se deriva de las relaciones que los empresarios japoneses mantienen con sus fuentes de financiación.

Los empresarios occidentales basan su forma de pensar en el objetivo de "obtener beneficios" o "alcanzar unos ingresos determinados sobre el capital", mientras sus homónimos japoneses tienden a minimizar el capital invertido en sus empresas. Esto es debido a lo siguiente:

- **En Japón, las organizaciones empresariales fomentaron la creación de bancos con el fin principal que les asistieran en la producción y promoción. Las industrias son lo primero, luego crecen los bancos, con un claro entendimiento con los empresarios.**
- **En Occidente, los bancos crecieron debido al comercio internacional con otras partes del mundo. El desarrollo industrial, aunque se produjo mucho antes que en Japón, se ha tenido que adaptar a las perspectivas de financiación por parte de los bancos, muy restrictivos a la hora de apoyar proyectos empresariales sin las debidas compensaciones, por lo que las empresas buscan su financiación a través del dinero de sus accionistas u otras fuentes de financiación.**

De ahí que la presión sobre el empresario japonés solo sea la de cubrir el coste del capital de financiación en forma de empréstitos bancarios. La deuda hay que pagarla anualmente. Si la empresa obtiene beneficios, el primero que cobra es el banco. Si la empresa no obtiene beneficios todos los accionistas son los que corren el riesgo y aunque protesten, no tendrán el mismo poder sobre la empresa que el banco acreedor. Su única opción es vender sus acciones o participaciones de la empresa.

RESUMEN

1. **La planificación estratégica es como el proceso de planificar un viaje. Los mapas pueden indicarle las distintas rutas al destino elegido. Tendrá que tener bien claro el propósito del viaje y por tanto estar seguro de que ha elegido bien el destino. Deberá tomar estas decisiones a la vista de los recursos disponibles, así como el tiempo con el que cuenta para realizar el viaje.**

2. **Incluso la mejor estrategia puede fracasar si la empresa no cuenta con un cuadro directivo con las capacidades adecuadas en los niveles adecuados de la organización.**
3. **El gestor se identifica cuando genera destacados logros de rendimiento con su equipo de trabajo.**
4. **Un líder no nace de la noche a la mañana. Si se planifica con la suficiente antelación, la empresa puede contratar a una persona con talento para formarla con un objetivo fijado. Si el directivo desarrolla las habilidades adecuadas, podrá lograr el apoyo de los que le rodean para acometer el proyecto para el que se ha preparado durante varios años.**

EJERCICIO

Observando y estudiando las actividades de una empresa durante cierto tiempo, podrá usted identificar los distintos tipos de estrategia que está implementando.

Le sugerimos lea algunos de los artículos que aparecen el diario "Expansión" sobre el perfil de alguna empresa significativa y haga un resumen de los tipos de estrategia que a su juicio está desarrollando en la actualidad.

EJEMPLO PRÁCTICO

CAMPOFRÍO puede considerarse como una de las empresas más destacadas del sector español de la alimentación por su contribución al dinamismo de la economía, bajo la premisa de que el tamaño es uno de los factores de la competencia.

En 1999 el Grupo amplió su presencia en Europa Central y del Este con la adquisición de sociedades en Polonia, Francia y Portugal. Su política de expansión se ha visto reflejada en España con la adquisición de **OMSA** y su participación en **TELEPIZZA**, a través de la cual realiza el reparto de sus productos mediante el comercio electrónico.

Así pues, Campofrío destaca no sólo por su potencial futuro en el mercado español, sino también por la consolidación de su posición como empresa internacional. Su evolución bursátil también muestra un desarrollo alcista en sus cotizaciones. Campofrío es un inversor agresivo y su estrategia internacional le da muy buenos resultados.

Este ejemplo nos sirve para demostrar al alumno que la integración y la diversificación deben saber administrarse dentro de la mezcla de los recursos existentes puestos al alcance de sus magníficos gestores.

PREGUNTAS

1. **Explique con detalle las razones por la que una empresa debe desarrollar una política general para dirigir sus actividades económicas.**

2. **Explique las diferencias entre: *política* de la empresa, su *estrategia* y las decisiones *tácticas* de sus dirigentes.**

3. **¿Por qué es tan importante para la gestión de cualquier empresa, comprender su *"misión económica"*?**

4. **Explique porque tienen que seguir creciendo las empresas para sobrevivir?**

5. **¿Cuales son las tres opciones de la empresa para preparar una estrategia de Marketing.**

6. **¿En que momento de su desarrollo, una empresa debe preocuparse solo de mantener su posición en el mercado?**

7. **¿En que circunstancias una empresa vendería sus activos empresariales y por qué?**

8. **Diferenciar los procesos de integración y diversificación que pueden darse en el desarrollo de una empresa.**

9. **¿Cuál sería la estrategia que debería adoptar una empresa para reducir la competencia dentro de su mercado?**

10. **¿Que factores inducirán a la empresa a adoptar una estrategia de diversificación horizontal?**

Unidad 3 Relaciones dentro de la Organización

Tema 9 Diseño Corporativo y Toma de Decisiones.

En este Tema se describen los procesos para la realización del diseño Corporativo y explica las razones y objetivos de la planificación corporativa, mostrando la relación entre el Plan Corporativo y su Estructura.

INTRODUCCIÓN

Dentro de toda organización y a lo largo de su vida y/o evolución económica, existirán dos procesos, de distinto signo, que influirán en su "**filosofía".**

El primer proceso es el que llamamos **sinergia** (del griego: *synergia*, cooperación) que debe funcionar de tal forma que garantice que la organización evolucione con fuerza y capacidad. Con la colaboración de todos los componentes de la misma, hará que todo funcione mejor en su conjunto, sin que nadie "haga la guerra por su cuenta".

Estos resultados no siempre se consiguen. Para conseguir esta sinergia, la empresa necesita tener una idea muy clara de lo que quiere hacer, y esto lo puede aportar lo que denominamos la **planificación corporativa.**

En el supuesto de no existir una planificación corporativa, la empresa posiblemente sufrirá un proceso contrario, llamado **entropía** (del griego: *entropé*, acción de volverse, vuelta, cambio). Se trata de una tendencia que se basa en que toda la estructura revierta a sus entes individuales.

Lo único que mantiene unida la estructura es su uniformidad de criterio, de pensamiento y de voluntad. Al igual que el acero se oxida pasado el tiempo al liberar su energía interna, la organización puede llegar a desintegrarse por la acción corrosiva de las personas ineficaces e inmovilistas, a menos que esa energía interna a que nos referimos, se cultive y potencie de forma permanente. La fuerza potencial de estos dos procesos antagónicos, diametralmente opuestos, uno creador y otro destructor, pone en evidencia la necesidad de la planificación corporativa, programada y consistente, y preparada para:

- **Identificar en que escenario se moverá la empresa a largo plazo.**
- **Asegurar que las estrategias se diseñen en la forma que asegure el crecimiento de la organización y garantice la renta de sus componentes a medio y largo plazo.**
- **Desarrollar la capacidad de la organización para su adaptación con garantías a los cambios en su entorno económico y social.**

OBJETO DE LA PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

Está demostrado que el propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una *empresa común.* De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

- **Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.**
- **Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables.**
- **Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.**
- **Diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.**
- **Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.**

La planificación precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Ninguna planificación puede ser siempre exacta, pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que basar su estrategia.

De todas formas, el proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales, nos ayudará a conocer con más aproximación los cambios que se pueden producir en nuestro mercado. De esta forma podremos actuar inmediatamente y conseguir que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de nuestros competidores.

Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se ha de expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

Los análisis **D. A. F. O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)** proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento. Estos estudios permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

- **Estructura financiera saneada.**
- **Penetración de nuestros productos en el mercado.**
- **Clima y moral de los empleados y trabajadores.**
- **Gama de productos, etc.**

Por otro lado, el empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa:

- **Número de quejas o reclamaciones de los clientes.**
- **Tensiones de tesorería.**
- **Manipulación y recobro a los deudores.**
- **Deficiencias en investigación y desarrollo, etc.**

Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, entonces y sólo entonces, el empresario podrá evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en su propio mercado como en otras zonas geográficas nacionales e incluso en otros países.

Todos estos aspectos de la gestión que hemos comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromisos y motivación por parte del empresario para llevarlos a buen fin.

Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto nos recuerda que un plan corporativo no es sino un cálculo imperfecto de las posibilidades de la empresa. Habrá que revisarlo continuamente, se trata pues de un proceso, no de un "*auto de fe".*

COMO HEMOS DE DISEÑAR UN PLAN CORPORATIVO

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, precisa para ser efectiva de un Plan de Negocio, claramente expresado y redactado que nos sirva de "guía" para el desarrollo del mismo. Podremos decir que será el resultado de:

- **Un profundo conocimiento de la "misión económica de la empresa", respecto a su "capacidad".**
- **Una plena identificación de su "estrategia competitiva":**
- **Un plan detallado donde se fijen claramente "la forma y momento" de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan.**
- **Una serie de cuestiones o preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción.**

Una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia. En otras palabras "ir al meollo de la cuestión". La diversificación únicamente deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas.

Ejemplos de estos procesos los encontramos en muchas empresas conocidas, como:

Xerox, que se ha desprendido de su empresa especializada en seguros de bienes inmuebles y accidentes. **Sears** ha vendido sus intereses en **Prodigy. Kmart** se ha desprendido de sus centros automovilísticos. **Daimier Benz** ha prescindido de sus empresas de tecnología y automatización y distribución de energía. **Baxter** ha vendido su empresa de suministro a hospitales. **3M** ha vendido o se ha desprendido de sus líneas de materiales para el almacenamiento de datos, cintas de audio y vídeo. La lista es interminable.

Las empresas sólo pueden manejar las complejidades hasta cierto punto. O dicho de otra manera: solo pueden añadir valor a cierto número de empresas. Además de simplificar la cartera de activos de la corporación mediante ventas de empresas, algunas compañías han hecho verdadera criba de sus negocios, reduciéndolos a unidades más pequeñas o mejor definidas.

En lo que seguramente es el ejemplo más reciente y notable, **AT&T** ha creado **Lucent Technologies** para tener un mercado más amplio y diversificado con la búsqueda de nuevos clientes, sin depender excesivamente de los principales**.**

Unisys ha creado tres empresas de una: sistemas informáticos (hardware y software), asesoría informática y otra de apoyo informático. **James Unruth**, presidente ejecutivo, ha manifestado al respecto que estas nuevas empresas son "lo suficientemente grandes y maduras para bastarse por sí mismas".

Westinhause y Mosanto están llevando a cabo cambios en sus respectivas carteras para reducir la diversidad. La primera de ellas se ha desprendido de sus empresas industriales para seguir concentrándose en la industria del entretenimiento, y la segunda ha vendido sus empresas químicas para centrase en la agricultura, alimentación y productos farmacéuticos.

Como podemos comprobar con estos ejemplos, las estrategias tratan de aprovechar los "nichos" de mercado. El anuncio de la entrada de nuevos competidores en el mercado, el desarrollo de nuevos productos, la tendencia del crecimiento de los mercados, etc., todo ello contribuye para que las empresas evalúen sus puntos fuertes y débiles, para competir con ventaja.

Ya hemos dicho que ningún plan es un “auto de fe”. Si las conclusiones que rodean una operación cambian mucho sobre el plan previsto, la empresa debe examinar su planificación para evaluar los resultados y cambiar rápidamente la estrategia.

Si esto ocurriera, lógicamente la empresa precisará con seguridad también, un cambio en el Plan de Acción.

UN PLAN CORPORATIVO EFICAZ

Cuando los consultores de gestión analizamos los objetivos de una empresa, bien de nueva creación o ya constituida, nos cuestionamos si la dirección estratégica de la misma debe seguir siendo ejercida con un estilo autocrático o por el contrario, siguiendo la línea que trazan los momentos actuales, deberemos recomendar una dirección estratégica participativa.

No es esta una mera cabriola dialéctica para tratar de persuadir o motivar a los empresarios a que acepten nuestras sugerencias, sino una cuestión que sabemos preocupa a estos gestores, y que según nos manifiestan en las conversaciones previas a nuestros trabajos de consultoría, desean ajustar su conducta al signo de los tiempos y más aún, alcanzar con ella resultados mas positivos para los fines que persiguen.

El **método autocrático,** supone una alta capacidad de acierto y una energía de mando extraordinaria que le permite establecer las líneas de conducta más adecuadas, y con su autoridad hacer que todo el equipo las siga para alcanzar los objetivos que se ha fijado; implica también que este equipo vea en el jefe la figura del líder y conserve la confianza puesta en él. Las ventajas de una gerencia de estas características ejercida en la dirección de una empresa, son:

- **Que existe una sola fuente de órdenes y decisiones.**
- **Que existe uniformidad de criterios.**

Por otro lado los inconvenientes, a nuestro juicio, son:

- **Que los mandos intermedios dejan de pensar y de actuar por sí mismos, ateniéndose únicamente a las órdenes y decisiones del jefe, de quién son todos los éxitos y los fracasos que se producen.**
- **Que no existe el trabajo en equipo sino un grupo de combate a las órdenes del capitán.**
- **Que si el capitán se hunde, o tiene momentos bajos o de incertidumbre, todo el grupo se detiene o retrocede.**

El **método participativo**, con la formación de equipos responsables en la gestión y consecución de los objetivos comunes, son las ventajas determinantes para el éxito de las empresas, en un mercado evolutivo y competitivo.

Como consultores deberemos siempre dar nuestra opinión que en conciencia y según nuestros conocimientos del problema, sea la más acertada. A pesar de estar enterados, en síntesis, de lo que los empresarios desean realizar en un futuro próximo, con el fin de encarar con garantías ese futuro, y para poder enfocar con el máximo acierto y eficacia las soluciones que permitan alcanzar los mejores resultados en la gestión que se nos encomienda, necesitamos conocer mas profunda y detalladamente ciertos aspectos de la organización funcional y económica de la empresa.

Por ello, una parte del tiempo previsto para nuestra intervención, será empleado en un trabajo preparatorio (ADV), para poder estar en situación de ofrecer a la dirección de la empresa, los programas mas adecuados a implantar, tanto económicos como funcionales, para alcanzar los objetivos propuestos.

ANÁLISIS DEL VALOR (ADV)

Como ampliación a nuestro comentario anterior, en un contexto profundamente cambiante de las empresas, en constante evolución, el objetivo principal de este trabajo preparatorio es, determinar la relación entre **prestación del servicio y el coste.**

Tenemos que cuantificar económicamente las magnitudes que intervienen en la prestación del servicio, tanto materiales y otras de tipo cualitativo o humano. El servicio que presta una empresa tiene más valor, no por costar más, sino por **asegurar** un perfil mínimo de eficacia.

La mejora del valor podrá producirse si aumentamos en mayor proporción las prestaciones.

Siendo "el valor" una magnitud cuantificable, cuya determinación será el objetivo de este trabajo preparatorio, exigirá:

- **Obtener y utilizar informaciones pertinentes sobre el objetivo, sobre otros objetivos similares, sobre los método a emplear, etc.**
- **Concentrarse en los puntos esenciales y/o selección de otros puntos colaterales.**
- **Aplicar métodos de análisis de problemas y de creatividad para buscar alternativas.**

El empresario busca una solución a un problema o problemas, es decir: conseguir algo funcional para sus fines. La decisión sobre la definición definitiva, sobre la configuración del servicio analizado, se tomará con respecto a las preferencias de los interesados por las distintas dimensiones funcionales que debe cumplir el Plan Corporativo**.**

OBJETIVO DEL EMPLEO DEL ADV

Estos trabajos proporcionan a las empresas, las siguientes ventajas:

- **Mejora de la utilidad de todos sus recursos, tanto humanos como materiales.**
- **Mejora de la calidad.**
- **Incremento de la productividad.**
- **Mejora de la rentabilidad.**
- **Mejora de la calidad de vida en el trabajo.**
- **Propicia la innovación.**

COSTE Y VALOR DE LOS CLIENTES

Los objetivos del nuevo diseño comercial dentro del ADV, será la segmentación de los clientes potenciales, por el valor que ellos le dan al servicio y los tipos de servicios que esperan recibir, será la base del coste de la prestación.

El coste del servicio se verá afectado por lo perspicaces que sean los clientes y por su capacidad y deseo de cooperar para producir el servicio. Por eso, dividir a los clientes por su capacidad de cooperar podrá transformar sus ideas sobre el coste del servicio, será una tarea muy difícil para los gestores.

Clasificar a los clientes según su valor - asignándoles distintos niveles - será esencial para la futura organización, ya que ésta se enfrenta actualmente a grandes cambios en la demanda y debe ajustar su capacidad rápidamente para hacer frente a estas variaciones.

PLAN DE ACTUACIÓN CORPORATIVA

De todo lo anteriormente expuesto, el Plan abarcaría:

- **Diseño de un plan de acción estratégico para la empresa.**
- **Optimización de la organización actual.**
- **Mejora de los rendimientos a todos los niveles.**
- **Formación de los responsables.**
- **Seguimiento de cerca de los proyectos de racionalización implantados.**

No es normal que la responsabilidad de trazar el plan corporativo recaiga sobre una sola persona. Lo lógico y coherente es que la tarea exija una colaboración interprofesional que solo se consigue con el trabajo en equipo. Por ello, su eficacia reside en la consecución de un equilibrio de cualidades dentro de ese equipo. Idealmente un equipo de estas características, debe estar integrado por:

El visionario: persona con grandes ideas que las expresa y desarrolla a partir de su mente bien estructurada. Descubre las tendencias y no teme vaticinar e imaginar un mundo distinto al que habitamos. Las nuevas tendencias influirán en factores importantes de nuestras vidas:

- **Decisiones en las carreras profesionales.**
- **Viajes, negocios, elección de inversiones.**
- **Lugar de residencia y educación de nuestros hijos, etc.**

Esta persona aprovecha al máximo la información que los medios de comunicación ponen a su disposición para valorar y exponer sus ideas, basándose en las “mega tendencias” del nuevo milenio.

El pragmático: persona que aprovecha las oportunidades reales de los acontecimientos que se producen de forma aislada, dentro de un contexto social, político, cultural y económico, pero que es lo bastante constructivo como para no atacar los fallos actuales de la capacidad de la organización.

El analista de recursos: persona que realiza un diagnóstico de calidad del plan estratégico de la empresa, agrupa las piezas necesarias y redacta un informe por escrito de los objetivos que se pueden y deben de alcanzar.

El analista de sistemas: persona que trata de traducir las ideas y sugerencias de los miembros del equipo a opciones de futuro, fijando los objetivos y sintetizando sus ideas y previsiones.

Una vez formado el equipo de trabajo, es necesario marcar los principios o intenciones que sirvan de pauta y aseguren que el tiempo a desarrollar en la planificación estratégica de la empresa, es aprovechado correctamente.

Mencionamos a continuación algunos de ellos:

- **Conseguir un equilibrio entre brevedad y claridad en la exposición del Plan Estratégico.**
- **Tener en cuenta que ninguna situación tiene un solo nivel de respuestas. Hay que elegir entre las distintas alternativas la correcta y luego aplicarla.**
- **Deberemos justificar plenamente las razones para la elección de una estrategia particular entre las distintas alternativas propuestas.**
- **Todo planteamiento sobre la estrategia a implementar debe estar bien sustentada por la lógica. Las intuiciones, las hipótesis, las teorías, deberemos descartarlas por inútiles.**

La puesta en marcha de un plan corporativo afectará de forma positiva el futuro de la empresa, si conseguimos que sea eficaz. Cuanto mayor sea el grado de participación del personal de la empresa, mayor será la garantía de conseguir los cambios.

Pero un plan corporativo exige un compromiso a todos los niveles de la organización, y debe ser respaldado con los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Muchas empresas que han

decidido poner en marcha el plan y posteriormente no han recibido ayuda decidida para su gestión, se han visto abocados al fracaso.

En la década de los 70, **Jaguar** casi desapareció como marca debido a que sus propietarios, **British Leyland,** no valoraron en su justa medida el prestigio de la marca en el mercado automovilístico. La calidad fue decayendo, la moral del personal era baja, el desarrollo de los motores – el principal valor de la compañía - estaba empezando a decaer a favor de otras ideas corporativas sobre mecánica, ingeniería, etc.

Tan solo cuando se incorporó un nuevo director general, fuerte y enérgico que se hizo cargo de la organización, la transformó en compañía independiente, devolviendo Jaguar al puesto que le corresponde en el mercado.

RESUMEN

1. **La aportación de nuevos recursos debe ir acompañada con la selección de personas cualificadas para llevar a cabo el plan corporativo y hacerlas responsables del logro de sus objetivos.**
2. **Exigir fechas para alcanzar los resultados, es esencial. Pero las fechas para conseguir los objetivos estratégicos deben calibrarse en función de las capacidades reales y efectivas de la empresa.**
3. **La planificación corporativa únicamente es útil hasta el punto en que se ponen en práctica con éxito los elementos de la organización, y que han de estar presentes.**
4. **Correctos canales de comunicación, recursos adecuados y acceso a la información, estructura de personal adecuado y buenas relaciones entre el personal y alto nivel de motivación en el proceso de planificación, son los puntos que siempre deberemos recordar en nuestra gestión.**

EJERCICIO

Todas las empresas importantes publican anualmente un informe para sus accionistas. Obtenga una copia de uno de estos informes y realice unos comentarios sobre las declaraciones del Presidente, donde habla del trabajo de la empresa, sus progresos y planes de futuro.

Identifique el punto más importante de la misión económica de la empresa y haga un resumen de las declaraciones más importantes que se refieran al Plan Corporativo de la Compañía.

EJEMPLO PRÁCTICO

Muchas veces resulta instructivo estudiar una determinada organización, la cual ha fracasado en sus objetivos. Casi siempre el fracaso tiene que ver con la falta de planificación.

John de Lorean fue un directivo de éxito en la **General Motors**, hasta que decidió crear su propia empresa para fabricar automóviles a principios de los años 80. Su proyecto consistía en crear el automóvil ideal, donde se combinaran estilo, belleza de línea, técnica y duración.

Halló un emplazamiento para la nueva factoría en Irlanda del Norte con el apoyo del gobierno británico a los que les prometió la creación de miles de puestos de trabajo, en una zona industrial especialmente azotada por el desempleo.

Muchos fueron los motivos que se combinaron para que el proyecto fuera un fracaso al cabo de muy pocos años. Se sugirieron por los expertos varias razones:

- **El concepto del mercado era erróneo. El coche nació basado en las ideas americanas y muy distantes de las realidades del consumidor británico y europeo.**
- **La calidad en la fabricación debería ser muy alta para poder competir con marcas ya establecidas como Lotus o Porsche. La mano de obra local precisaba un largo y duro entrenamiento para producir la calidad esperada. Los costes se multiplicaron por dos a los previstos.**
- **A ello se unieron los problemas financieros. Investigaciones posteriores revelaron irregularidades en este sentido.**

La conclusión principal sobre este asunto parece ser que el sueño y la fantasía de su promotor pesaron más que las demás premisas necesarias para todo proyecto empresarial: planificación a largo plazo para conseguir los objetivos de la empresa.

Este ejemplo refuerza el postulado de que la planificación corporativa necesita implicar una serie de elementos debidamente equilibrados, como:

a) Capacitación
b) Actitudes positivas en la gestión empresarial.

Cuando se olvida este principio fundamental, la organización se ve desbordada y sus problemas se multiplican muy deprisa.

PREGUNTAS

1. **Explique la diferencia entre "sinergia" y "entropía" y como afectan a la organización de la empresa.**
2. **Los análisis o diagnósticos de calidad, ¿en que forma pueden ayudar a los empresarios?**
3. **Cuando planificamos, ¿por qué son más importantes los objetivos cuantitativos que los cualitativos?**
4. **¿Por qué es necesario realizar los análisis DAFO?**
5. **Explique por qué es importante recordar siempre que un plan corporativo es un proceso y no un "auto de fe".**
6. **¿Cómo definiría usted la "misión" de su negocio o empresa?**
7. **¿Qué factores pueden influir en el diseño de una nueva estrategia competitiva?**
8. **Indique el orden de actividades prioritarias al diseñar un Plan Corporativo.**
9. **Idealice usted un equipo de gestión para su empresa que diseñe un plan corporativo. Identifique los problemas que podría usted encontrarse, en su caso, este equipo (sólo el enunciado).**
10. **¿Cuál sería el tiempo que cubriría dicho Plan? (sólo el enunciado).**

Unidad **3** Relaciones dentro de la Organización

Tema 10 Niveles y Estructura de la Gestión

En este Tema se consideran las distintas alternativas para una visión más exacta de las relaciones internas de la empresa. Identifica las conexiones entre las distintas funciones de la gestión y las compara con las ideas tradicionales sobre la estructura corporativa.

INTRODUCCIÓN

Hace muchos años que los científicos descubrieron que nuestro universo lo conforman una multitud de formas estructurales que operan en un sistema de jerarquías íntimamente ligadas. Al extrapolar estas ideas a las mentes de las personas que configuran nuestra sociedad, vemos como las mismas van siendo asimiladas y consecuentemente se ven reflejadas en nuestra forma de proceder y organizarnos.

Recientemente, uno de estos postulados ha emergido entre las ciencias modernas: el concepto de **ecosistema.** En él los elementos de nuestro medio ambiente se combinan entre sí, de tal forma que cualquier cambio que se produzca en alguno de ellos, se ven afectados directamente todos y cada uno de los elementos que se estén considerando.

Esto contrasta con las ideas que se barajaban antiguamente, donde las distintas partes del medio ambiente no tenían otra relación que la simple secuencia, como una maquina.

Pongamos un ejemplo: consideremos las dos actitudes de un agricultor que desea que su granja sea rentable.

Si considera la granja como un mecanismo o instrumento de producción, realizará acciones:

1. Para aumentar las cosechas, el agricultor utilizará fertilizantes para mejorar los cultivos, y pesticidas para eliminar los insectos y las malezas que hacen peligrar la cosecha.

2. Para aumentar la productividad empleará tractores en vez de animales y mecanizará los elementos de la producción para reducir o evitar la mano de obra.

Por el contrario, si nuestro agricultor considera que su granja forma parte de un ecosistema de equilibrio compensado, comprenderá que:

- **El fertilizante se filtrará por la tierra hasta llegar a las corrientes subterráneas de agua, provocando una concentración orgánica que impedirá la oxigenación de este valioso e imprescindible líquido.**
- **Esto provocará la desaparición de muchos seres vivos, y las algas y malas hierbas impedirán el paso del agua, bloqueando las corrientes naturales y afectando el drenaje de las tierras.**

- **El uso indiscriminado de pesticidas hará que los insectos se vuelvan más resistentes y habrá que aumentar las dosis para eliminarlos. Estos componentes químicos entran en la cadena alimenticia que llega por ultimo a los animales de quienes tomamos la leche.**
- **Con el tiempo los seres humanos introducimos en nuestro organismo estos venenos, con resultados que afectan al sistema nervioso, comportamientos, manera de pensar etc.**

- **Los tractores y otras máquinas de labranza comprimen la tierra y esta no puede drenarse con facilidad lo que afecta a las aguas subterráneas, cuya función es mejorar la calidad de los campos. También acelera el proceso por el cual los residuos de fertilizantes llegan a las vías de agua.**
- **Una vez producidas estas alteraciones, todo el sistema refleja la cadena de cambios producidos y nos encontramos con un panorama totalmente distinto de cuando empezó. Y lo que es peor: la mayoría de estos cambios son incontrolables.**

Con este ejemplo podremos llegar a entender lo que ocurrirá tarde o temprano en nuestro ecosistema. Lo mismo sucede en cualquier sistema de organización, sobre todo los que se componen de personas. Los sistemas tradicionales que representan gráficamente las organizaciones empresariales, pueden tener una serie de imperfecciones, como tratamos de analizar en el presente tema.

LOS SISTEMAS TRADICIONALES

Una organización empresarial es sobre todo jerárquica y está basada en la existencia de funciones superiores e inferiores. Si estudiamos una sencilla organización comercial, veremos las distintas relaciones de su estructura funcional:

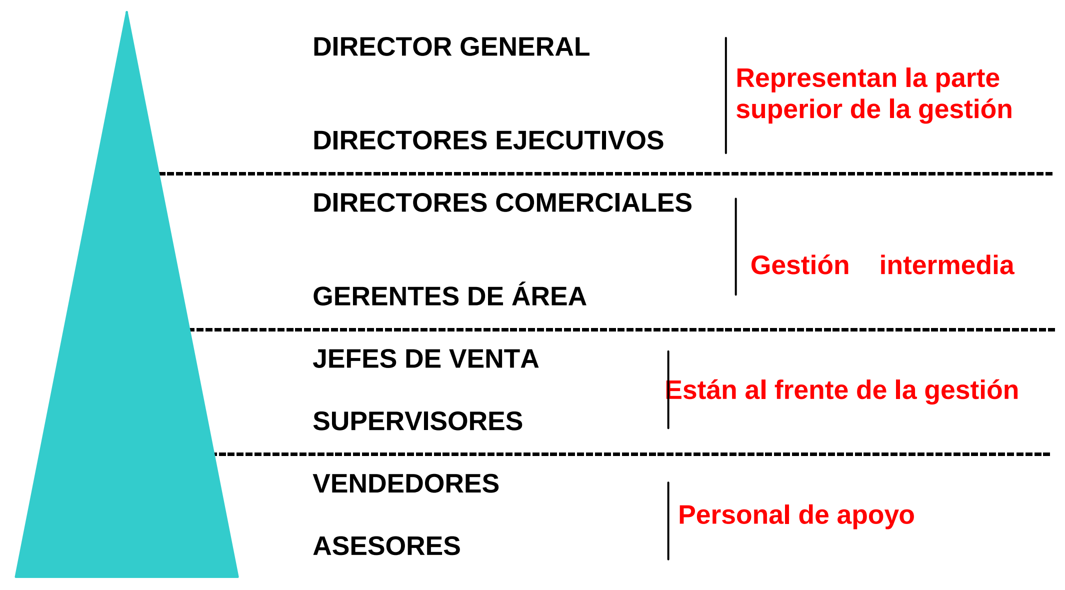


Figura. 1

La estructura de una organización como la que hemos reflejado en la figura 1, se denomina "piramidal", donde existe un número amplio de personas en los niveles inferiores de misma y muy pocos responsables en los niveles superiores.

Son trabajos o funciones claramente definidas a cada nivel e históricamente ha sido considerado como el único organigrama normalizado y puesto en práctica.

Como toda estructura funcional, tiene sus ventajas e inconvenientes:

Ventajas

- **Áreas de actividad y/o responsabilidad claramente definidas de quien dimanan directrices concretas.**
- **Asegura que cada nivel inferior solo tiene un inmediato superior.**
- **Las instrucciones son directas y se evitan conflicto de intereses.**

- **En la mayoría de los casos produce un alto nivel de lealtad y cohesión.**
- **Individualmente se consigue un grado amplio de libertad de actuación, ya que las funciones y las responsabilidades se circunscriben a la concreción más absoluta.**
- **Si todo funciona bien, se ven libres de otras responsabilidades más allá de sus limitaciones.**

Inconvenientes

- **Se puede fomentar una actitud "ellos /nosotros" que limita la formación de equipos.**
- **Fomenta el aumento de prácticas que obstruyen y endurecen las relaciones con la Dirección.**
- **Reduce la capacidad por parte de algunos miembros de la organización, de valorar la misma y crea barreras en la comunicación interna.**
- **Limita las oportunidades de sus componentes de adquirir mayor experiencia, necesarias para la promoción dentro de la empresa a puestos de mayor y más alta responsabilidad.**

UNA NUEVA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En muchos aspectos el polo opuesto a la forma jerárquica estudiada en el punto anterior, es la concepción de una nueva visión de la organización, donde las estructuras se diseñan en base a las tareas a corto plazo en vez de funciones permanentes.

Los rasgos principales de este tipo de estructura—con frecuencia denominada "**empresa moderna"**—son las agrupaciones de empleados en equipos homogéneos de trabajo.

- **Cada persona tiene una responsabilidad definida dentro del equipo al que pertenece.**
- **Son individuos muy motivados personal y profesionalmente.**
- **Tienen la capacidad y el carácter suficiente para desarrollar perfectamente su misión.**
- **Existe un alto grado de participación en el proceso y en la toma de decisiones.**
- **El equipo funciona con la cohesión suficiente, por lo que es imposible imponerle un sistema "autocrático".**
- **Las personas menos seguras pueden tener un cierto grado de dificultad en entender y/o desempeñar su misión. En la mayoría de las ocasiones las informaciones son rápidas, distintas y no reiterativas, por lo que muchas personas no alcanzan el nivel de percepción necesaria para su ejecución, y pueden distorsionar el mantenimiento de los sistemas implantados.**

En todos los casos, este sistema de organización ofrece a las personas que lo integran, plena oportunidad de innovación y crea un ambiente propicio para avanzar en la dirección adecuada.

Volvo, la empresa sueca fabricante de coches, introdujo en su cadena de producción, la formación de equipo de trabajo donde el intercambio de tareas entre los miembros del mismo, mejoró la calidad y produjo una corriente de ideas que lo mejoró aún más.

En ciertos niveles de la producción, la unidad y cohesión de equipo pequeños como estructura básica, ha resultado ser una alternativa óptima respecto a la especificación de instrucciones obsoletas de los antiguos sistemas de producción en línea.

No obstante, es importante tener en cuenta que estos tipos de estructuras, tanto la "jerárquica" como la denominada "moderna" representan los extremos de la organización empresarial.

COMO CONSEGUIR UNA BUENA ESTRUCTURA

El método para llegar a disponer de una buena estructura, se obtiene examinando el asunto desde un punto de vista funcional e identificando todas y cada una de las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Este enfoque, corre el peligro de combinar las funciones que se consideraron necesarias en el pasado, y que, no pueden ser compatibles con las que se plantean para el futuro.

Por tanto es necesario analizar exactamente cuales son los componentes esenciales de la organización y aquellas partes que realmente tienen un peso específico en los fines que persigue la misma.

Este enfoque nos lleva a plantearnos algunas preguntas:

A. **¿Si no se realizan algunas tareas esenciales en la organización, podría resentirse ésta?**

B. **¿Que aspectos de la empresa requieren un nivel de ejecución excepcional para que ésta alcance sus objetivos?**

Solo cuando el empresario pueda contestar a estas cuestiones preliminares, podrá intentar analizar detalladamente la estructura y sus funciones.

En este análisis conviene clasificar las funciones y actividades del personal dentro de la organización. Las sugerencias de **Peter Drucker**, en su libro **"Gestión"** es que las actividades se inclinan a insertarse en algunas de las siguientes categorías:

1. **Las que producen resultados tangibles y que contribuyen directamente al logro de los objetivos de la empresa: *Ventas, Inversiones, Servicio Post-Venta.***

2. **Las que contribuyen indirectamente: *la formación y la gestión de compras*.**

3. **Aquellos factores que son importantes para el mantenimiento de la cartera de clientes: *calidad en el servicio y mejores precios para los clientes.***

4. **Algunas actividades son necesarias para la buena marcha de la empresa, pero no contribuyen especialmente en la cuenta de resultados. En esta categoría entran las *actividades sociales y de* bienestar.**

5. **La *formación y la excelencia* de los ejecutivos de una empresa forman una categoría per se, que se ocupa del futuro de la misma.**

CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN

En las estructuras más modernas, los jefes de equipo y coordinadores de grupo, tienen que asumir la responsabilidad que el programa de la organización les ha marcado. Con esta responsabilidad va unidad en cierta medida un grado de autoridad.

Cuando la autoridad se concentra en manos de unos pocos es cuando hablamos de una estructura de corte **centralizado.** El ámbito para tomar decisiones se amplía enormemente en tanto que la capacidad de tomar decisiones se reduce.

En una organización de estas características, la gestión empieza a parecerse a la corte de un emperador. Los demás responsables de menor rango empiezan a practicar el politiqueo, con intrigas internas para alcanzar metas personales, luchan unos contra otros, pierden el contacto con el personal y empiezan a poner en peligro la supervivencia de la empresa.

Los nuevos sistemas de gestión aplicados en la mayoría de las empresas de todo el mundo, se han alejado totalmente de esta forma de organización. En su lugar la gestión trata de conseguir el mayor grado posible de "**delegación".**

Los beneficios de este enfoque son:

- **Un mayor grado de respuesta y flexibilidad en la organización.**
- **Los individuos de la empresa reciben la preparación adecuada para la práctica en la toma de decisiones y para una mayor autoridad en le futuro, en este contexto.**
- **Los individuos participan más en las decisiones que afectan a su estructura de trabajo.**

En el proceso de descentralización hay que observar ciertos límites:

- **El subordinado tiene que conocer y comprender los límites de la autoridad que le ha conferido su superior.**

- **El superior tiene que estar seguro de que su subordinado está a la altura de la autoridad que le ha delegado. Tal vez haya que completar su formación para asegurar que está suficientemente preparado para asumir esta responsabilidad delegada.**

- **Una vez que se ha delegado, hay que permitir que el subordinado realice las gestiones sin interferencias de sus superiores, incluso aunque cometa errores inicialmente.**

- **El superior sigue siendo el último responsable, aunque haya delegado.**

No existen reglas absolutas sobre la preferencia de centralización o descentralización. Los factores que entran a la hora de aplicar un sistema u otro, está en el estadio de desarrollo de la empresa y su mercado (número de productos o sectores abarcados).

La empresa sueca **Saab** produce cierto número de productos de ingeniería, principalmente automóviles y aviones. Los aviones tienen un nivel de calidad muy superior a los coches, así que las exigencias de ingeniería son muy distintas.

Por este motivo esta empresa cuenta en la actualidad con dos divisiones debidamente diferenciadas: coches y aviones. En ambos casos las dos divisiones de benefician de la coordinación en asunto de publicidad, relaciones públicas e imagen corporativa, para asegurar que se refuerce en el mercado la identidad del conjunto.

Una empresa que fabrique y comercialice equipos de cocina y baño, deberá optar por un cierto grado de descentralización geográfica, cediendo muchas decisiones estratégicas a los Distribuidores o Delegados Regionales.

Las distintas Comunidades o Regiones tienen gustos o preferencias diferentes en cuanto a colores, tamaño de las habitaciones y diferencias en las tradiciones culturales. Por ejemplo, en las zonas rurales preferirán los platos de duchas, en vez de cuartos de baño muy sofisticados, y cocinas tradicionales por cocinas de las llamadas "de cine".

Por este motivo, aparentemente simplista pero muy real, deberemos dejar en manos de los distribuidores o delegados de zona, las políticas de promoción y de stocks, si bien la estrategia financiera y los objetivos generales de venta se decidirán en la Central.

RESUMEN

1. **Las necesidades de una organización son evolutivas en el tiempo y su estructura deberá reflejar esos cambios dinámicos.**
2. **Una organización desarrollará inicialmente sus propios tipos de estructura: en algunos casos de una forma centralizada producirá los mejores resultados.**
3. **Sea un tipo u otro de estructura, si esta sirve a los objetivos de la empresa a largo plazo y consiga alcanzar positivamente los planes corporativos, esa será la respuesta mejor estructurada**.

EJERCICIO

El control en la mayoría de las empresas automovilísticas está por lo general muy centralizado.

Mencione alguna de estas empresas, y realice un análisis de su estructura.

Señale alguna cuya organización se alternen los dos tipos de estructura

PREGUNTAS

1. **Distinga con claridad la diferencia entre el enfoque mecánico y el ecológico de una empresa.**
2. **Explique lo que es la "jerarquía" en una organización.**
3. **Resuma las ventas y desventajas de una estructura tradicional.**
4. **Enumere las desventajas de una organización "moderna"**
5. **¿En qué situaciones es aconsejable dicha forma de estructura?**
6. **Explique porqué es necesario definir y aclarar las actividades de una organización.**
7. **¿Cuáles son los peligros que pueden existir en una organización excesivamente centralizada?**
8. **¿Cómo podremos acceder más fácilmente a un alto directivo de una organización descentraliza?**
9. **¿En qué circunstancias una organización centralizada debe decidir crear una división independiente?**

Unidad **3** Relaciones dentro de la Organización

Tema **11** Control por niveles y diseño de la estructura

El contenido de este Tema ayuda a comprender lo que es una estructura organizativa, las diversas formas de implantarlas y los distintos controles por niveles de actuación. Define las distintas formas de la estructura empresarial.

INTRODUCCIÓN

El término “control por niveles” (level control) se utiliza generalmente para definir, cuantas personas dependen de un Director General (Director de División, Director de Departamento, etc.).

Lo que pretendemos indicar con esta definición es saber donde se sitúa el Gerente desde el punto de vista lineal, es decir, que lugar ocupa en el organigrama de la organización, sin especificar el contenido de sus cometidos funcionales y/o personales. El control por niveles podrá variar en función, como es lógico, de las características y circunstancias de la organización, su tamaño o dimensión, el grado de competencia dentro de los valores de la organización y el grado de complejidad tecnológica de la misma.

En este Tema vamos a estudiar los niveles operativos y de eficacia de una empresa, desde el Director General, Directores de Departamento, Mandos Intermedios, etc. hasta el personal de apoyo.

No existen controles por niveles ideales para cada circunstancia, pero si podremos identificar los factores a tener en cuenta para un control adecuado a todos los niveles de la empresa. Lo que sí se verá reflejado, sin duda, es la personalidad, capacidad y energía de mando del gestor, por el dinamismo de los activos y los recursos humanos que ha implementado al diseñar la organización funcional. Habrá que tener en cuenta como es el estilo de la gestión general dentro de la organización. Una empresa con un estilo de gestión “orgánica” que propicia las comunicaciones fluidas y la responsabilidad de los comités de trabajo, estará habituada a trabajar en equipo, compartiendo responsabilidades.

Este tipo de estructura permitirá un excelente control por niveles, favoreciendo la marcha eficiente de la empresa. Si el control por niveles es demasiado complejo, los subordinados sentirán frustración al no poder acceder fácilmente a sus mandos superiores por estar éstos con problemas de tiempo y excesiva carga de trabajo, sobre todo en las áreas bajo su control que no han sido delegadas.

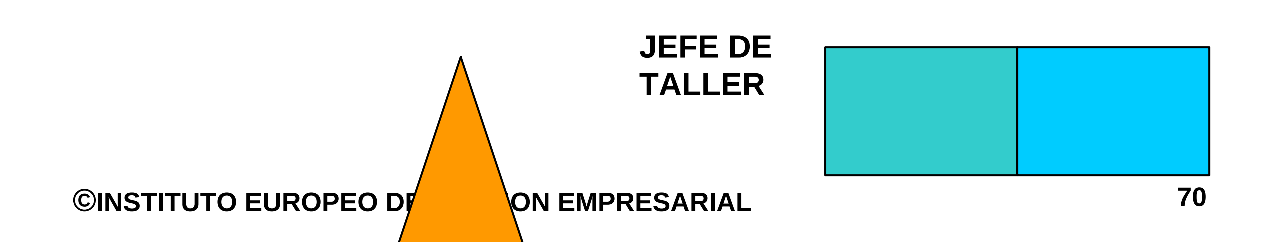
EL CONTROL POR NIVELES Y LAS ESTRUCTURAS

Algunos consultores de gestión, han determinado que el número ideal de colaboradores que deben depender de un gestor superior es de cinco o seis. Dependerá en gran medida la naturaleza del departamento y de las funciones o trabajos a realizar. En el departamento de Contabilidad, por ejemplo, donde el trabajo es reiterativo, el control por niveles funciona eficazmente porque el jefe de departamento puede delegar en su personal y estos realizar los trabajos sin controles exhaustivos.

Sin embargo, en un departamento con poca estructura, como puede ser el de I+D+i el jefe del departamento se involucrará constantemente en discusiones sobre la definición y dirección de los trabajos y colaborará estrechamente en la aportación de ideas innovadoras.

Para trabajar con eficacia en un departamento de estas características, el número de personas máxima serían seis para realizar un control por niveles eficaz.

Para definir el control por niveles idóneo de un departamento dentro de la pirámide de la organización, se tendrá en cuenta la relación existente con las funciones de otros niveles controlados. Las estructuras llamadas “piramidales” - **figura 1** -, de pocos departamentos, los gestores superiores tienen que delegar más autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores para no verse sobrecargados con tareas que no le son comunes habitualmente. Las estructuras “planas”,- **figura 2** - con pocos niveles de autoridad, desarrollan tal vez mayor iniciativa y responsabilidad, con apoyos constantes de los mandos intermedios.



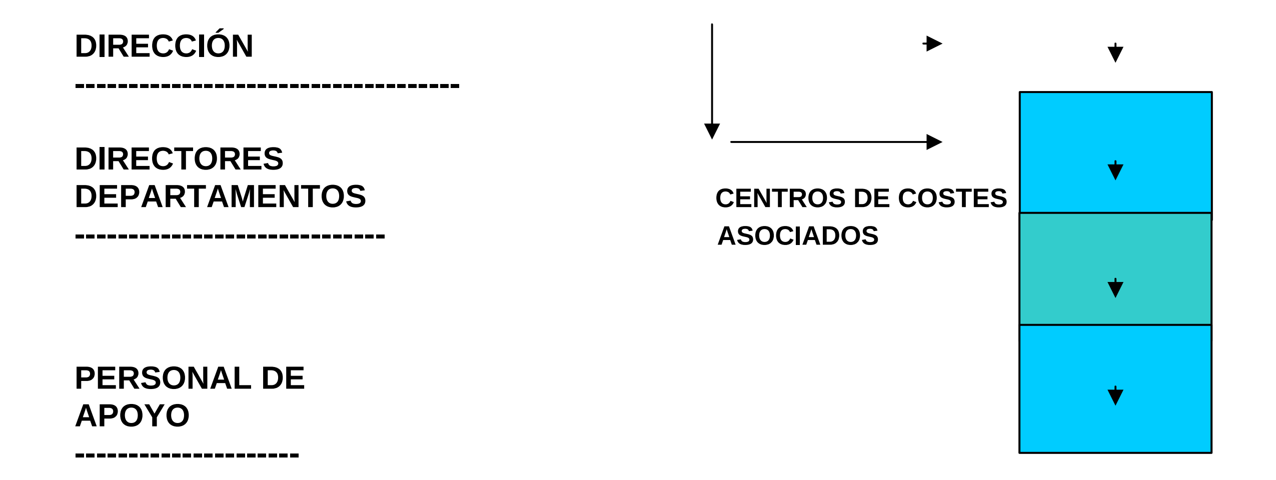


Figura 1 Figura 2

EL CONTROL POR NIVELES Y LAS RESPONSABILIDADES

El control por niveles tiene una consecuencia directa con los "niveles de responsabilidad". Un control de niveles más amplio aumenta el nivel de responsabilidades en el gestor y el nivel de influencia de sus decisiones, afecta a todos los niveles de la organización.

Desde el punto de vista práctico, un control por niveles bajo, podría permitir al responsable de la gestión mantener un control absoluto sobre su área funcional, pero la experiencia nos ha demostrado que si se amplía el área de actuación, también aumenta el área de influencia, pues el gestor participa o se involucra más en los circuitos de comunicación interna de la empresa.

El control por niveles puede tener un efecto muy significativo en la eficacia y eficiencia de la organización.

Una empresa con 150 empleados, con los correctos controles por niveles, permite una perfecta coordinación de los trabajos, puesto que los mandos intermedios no necesitan delegar tanto y pueden supervisar y vigilar el rendimiento de la mano de obra y los trabajos en curso. Los trabajadores a su vez, pueden satisfacer las exigencias de su superior, realizando bien los trabajos y no necesariamente deben contribuir con ideas innovadoras y/o sugerencias.

Esta misma empresa, con más control por niveles, los gestores se verían agobiados y tendrían que delegar tareas y perderían la posibilidad de supervisar ellos mismos los trabajos. Serían entonces los propios trabajadores los que tendrían que responsabilizarse del control y organización de sus propias tareas y contribuir entonces con sus propias ideas para mejorar la productividad.

EL JUEGO DE LAS CANICAS

El trabajo de investigación sobre las distintas formas de comunicación dentro de una organización, nos ha servido para desarrollar e ilustrar el tema que estamos estudiando.

Veamos el ejemplo de dos tipos de estructuras.

La estructura "***estrella***" tiene cinco puntas - **figura 3** -(cinco miembros), cuatro de los cuales informan y se comunican sólo con el quinto que llamaremos "**líder".** Hay que tener en cuenta que los miembros no pueden comunicarse entre sí, y que su único canal de comunicación es a través del líder.

LÍDER

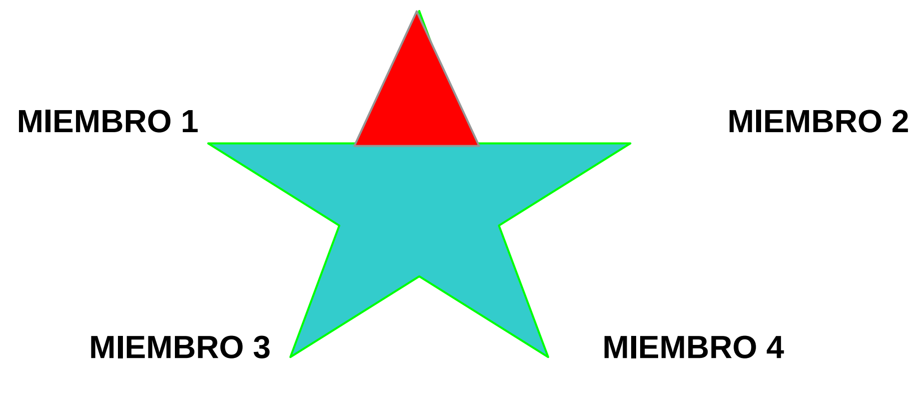


Figura 3

La estructura “***hexagonal” - figura 4 -*** también tiene cinco miembros pero es un grupo “sin líder”.

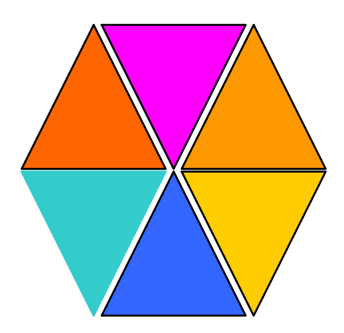


Figura 4

Cada miembro del grupo recibe seis canicas de colores. La labor del grupo es averiguar cual es el color común a todos los miembros. Al comienzo del juego el grupo “sin líder” va mal, pero poco a poco mejora a medida que se desarrollan las estructuras y formas de comunicación. El grupo “liderado” o “dirigido” empieza bien, pero a medida que trata de estructurar su concepción empeora poco a poco, aunque sigue siendo superior al anterior.

Al cabo de una docena de pruebas, las canicas se cambian por otras con colores “grises”, ambiguos. El funcionamiento del grupo “sin líder” mejora con respecto al otro, que tiene dificultad en resolver el problema. El grupo”sin líder” pudo encontrar una nueva tarea estimulante, y se erigió como un grupo creativo e imaginativo para encontrar la solución.

Al contrario, aunque el líder del otro grupo disfrutaba con la tarea, a los otros cuatro componentes les parecía bastante aburrido el juego, porque se habían acostumbrado simplemente a responder a las solicitudes de información del líder. Cuando éste solicitaba su cooperación y ayuda, estos no deseaban, no podían o no sabían dársela.

Las simulaciones de este juego son de gran importancia para las organizaciones.

Un trabajador que no participa en las decisiones, en quién se delega poco o nada y que no aporta iniciativas o sugerencias para realizar su trabajo, responderá igualmente como lo hacen los “trabajadores” del grupo “con líder”.

Por el contrario, cuando esto ocurre de forma positiva, la organización puede orientar a sus mandos intermedios a delegar responsabilidades y así crear una organización eficaz, con mayor participación a todos los niveles y deseos de cooperación, cuando la organización lo demande.

EL CONTROL POR NIVELES Y LA COORDINACIÓN

Los directivos de empresa tienen la misión primordial de coordinar las actividades de los distintos responsables de cada departamento: compras, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo; todo ello variará en función de que exista un control de niveles, grande o pequeño, es decir una estructura pequeña, mediana o grande.

Un grupo capaz de trabajar con cohesión conseguirá descargar tareas a su inmediato superior, lo que permitirá a éste dedicar más tiempo a la planificación, presupuestos, políticas y estrategias, así como a otras decisiones corporativas.

Por este motivo, deberá existir una comunicación muy fluida que permita disfrutar de una mayor cobertura informativa, con la creación de equipos homogéneos de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Un control de nivel superior necesita una gran concentración, cuanto mayor sea el número de departamentos a controlar. El hecho de que nos encontremos ante una organización pequeña, también es necesario que sus gestores se preocupen de la coordinación, aunque no existan canales de comunicación tan complejos como en otras organizaciones superiores.

Nunca olvide…

"Es preferible una pequeña empresa mal organizada que una grande mal organizada"

La apuesta de una pequeña empresa por la organización es un objetivo inmediato a conseguir, mientras que si una gran empresa adolece de una organización eficaz, puede repercutir negativamente en su desarrollo corporativo.

Sobretodo…

"No olvidemos que las multinacionales de hoy, tan solo hace 50 años, eran pequeñas empresas"

Definitivamente…

"La gestión empresarial es una necesidad imperiosa en la economía moderna. Nada de remedios-tipo, sino proyectos de racionalización a todos lo niveles de la organización, para aumentar la productividad y los beneficios de nuestras empresas".

Postulado de CEDEC (Centro Europeo de Evolución Económica) **Bruselas.**

RESUMEN

1. **Hemos estudiado detalladamente los efectos del "control por niveles" en las estructuras de las empresas, las responsabilidades y las estrategias de coordinación más eficaces.**

2. **Hemos llegado a la conclusión de que un "control por niveles" en organizaciones menos complejas, fomenta la participación de todos sus componentes y donde se pueden implementar técnicas de gestión modernas.**

3. **Una empresa bien administrada puede tener distintas formas de aplicar su "control por niveles", en función de los distintos**

departamentos que configuran la organización. También pueden variar las normas de aplicación según la localización geográfica y otras circunstancias, por ejemplo, las culturales.

EJEMPLO PRÁCTICO

El Consejo de Administración del El Corte Inglés se compone casi en exclusiva de antiguos empleados que han alcanzado niveles de decisión importantes para la empresa. El número es muy reducido.

Esta empresa es una de las más importantes de nuestro país que da empleo a miles de personas y es, hoy por hoy, la de mayor éxito comercial.

El que una empresa de esta envergadura tenga un equipo de dirección tan pequeño, ilustra como en la misma se aplican los principios de control descendentes, de la cúpula de la organización hacia abajo.

Para trabajar con eficiencia el equipo tiene que auto disciplinarse con dureza. Jamás toman una decisión importante desde el punto de vista corporativo, sin la aprobación unánime de todos ellos.

EJERCICIO

Realice un análisis de cómo a su juicio funciona la organización de la empresa mencionada anteriormente. Aplique los principios desarrollados y estudiados en este tema.

PREGUNTAS

1. **¿Qué significa el término “control por niveles”?**
2. **¿Cómo influye el estilo de gestión en el control por niveles?**
3. **¿Cuál es el número ideal de personas o acciones en un control por niveles?**
4. **¿Por qué se obtiene un mejor control por niveles cuando las tareas están estructuradas?**
5. **¿Cuáles son las características de las tareas u operaciones de nominadas “planas”?**

6. **¿Cuál es el efecto que produce el control por niveles en la actitud y conducta de los trabajadores?**

7. **¿Cómo responde el personal de una empresa grande al control por niveles?**

8. **¿Qué conclusiones obtenemos del juego de las canicas?**

9. **¿Cuál es el beneficio obtenido por los Jefes de Departamento al implantar el "control por niveles"?**

10. **¿En que deberán ocuparse los Jefes de Departamento en las empresas con un bajo control por niveles?**

11. **¿Qué significado tiene la expresión "orientación de la empresa"?**

Unidad **3** Relaciones dentro de la Organización

Tema**12** Delegación de Responsabilidades

En este Tema se estudian y determinan las responsabilidades de los gestores y los métodos de gestión mas adecuados. Se dan a conocer los principios básicos de la delegación e identifica los defectos más comunes en las prácticas actuales de gestión.

INTRODUCCIÓN

Un empresario que dirige su empresa personalmente, no tiene necesidad de delegar. Si emplea a otras personas podrá delegar en ellos algunas funciones, pero será él en definitiva quien tome las decisiones.

A medida que el negocio o empresa vaya creciendo, la situación cambiará y entonces tendrá que nombrar a un Director Gerente en el que delegará su actividad, responsabilidad y el control de gestión de la empresa.

Esta delegación de responsabilidades se contemplan en los convenios de colaboración interprofesional y otros documentos legales en los cuales se especifican con precisión la naturaleza exacta de esta delegación de funciones, por parte del empresario individual o del Consejo de Administración, si son más socios.

Son por tanto estos socios participes los que delegan poder en el Consejero Delegado para actuar en nombre de aquellos para que a su vez, los responsables que dependen de él, ejecuten las directrices que marca el Consejo, de la mejor forma posible y para la consecución de los objetivos generales de la empresa. Este Consejero Delegado responde ante los demás socios de la gestión encomendada y a presentar con la periodicidad que se precise, un informe detallado de la gestión realizada y los resultados obtenidos.

Como hemos visto, el poder para la toma de decisiones reside en el Consejo de Administración, que en la mayoría de las empresas importantes delega la responsabilidad y autoridad, bien a un consejero delegado y/o director general, que a su vez delega en otros directivos o comités. Es lo que se denomina el "staff" de la dirección.

Recuerde siempre la frase anglosajona *"you can´t delegate and forget it"* –usted no puede delegar y olvidarse.

LOS CONCEPTOS DE LA DELEGACIÓN

Definimos el término delegación como: conceder a otra persona la autoridad necesaria para que actúe en nuestro nombre, tome decisiones y/o acciones especificas en la gestión empresarial.

Cuando concedemos esta autoridad y responsabilidad para que se actúe en nuestro nombre, hemos de comprometernos con la decisión tomada. Este es un principio fundamental que, paradójicamente, no siempre funciona en la práctica; pero es un principio que deberemos aceptar siempre que decidamos delegar nuestra autoridad en otra persona.

El concepto de responsabilidad se refiere a las tareas o trabajos que configuran la organización de una empresa.

A recibe autoridad y responsabilidad y éste a su vez delega en B
La naturaleza de la responsabilidad cambia de mano.

A es ahora responsable de comprobar que B ejecute el trabajo y que tiene la responsabilidad de realizarlo.

Si A delega en B , y este a su vez delega en C , B sigue rindiendo cuentas a A y C a B...

LAS BASES DE LA DELEGACIÓN

El empresario ha de tener presente que la función de delegar, obtener resultados y las tomas de decisiones, se basarán en tres aspectos:

- **La delegación refuerza la influencia del Gerente.**
- **La delegación proporciona el medio para que este Gerente desarrolle el liderazgo a través de la experiencia.**
- **La delegación aumenta el sentido de responsabilidad del Delegado.**

El empresario no puede realizar por sí solo todo el trabajo de su empresa, por tanto tiene que delegar.

Algunos empresarios al sentirse imprescindibles, tienen cierta aversión a delegar. Esto estaría justificado si no encuentra a nadie que le sustituya en ciertas tareas significativas.

Pero desde un punto de vista práctico, los empresarios deben introducir ciertos cambios en su estructura que propicie la delegación a todos los niveles.

<u>Los trabajos que el empresario debe delegar son:</u>

- **Asuntos rutinarios de menor trascendencia.**
- **Trabajos que eventualmente puedan poner a prueba la capacidad y experiencia del delegado o subordinado.**
- **Trabajos que el delegado pueda desarrollar óptimamente o que pueda precisar un cierto grado de especialización.**

<u>Por el contrario, el empresario no debería delegar nunca:</u>

- **Todo su trabajo.**
- **Todos aquellos asuntos que por su trascendencia o gravedad precisen la toma de decisiones correctas.**
- **Asuntos que puedan tener ciertas repercusiones para la vida de la empresa y su continuidad.**
- **Evaluación de recompensas o castigos al personal, tanto directivo, mandos intermedios y personal de apoyo.**

¿COMO DELEGAR FUNCIONES?

El primer paso es hacerse las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es la necesidad a cubrir?**
- **¿En qué departamento o sección?**
- **¿Qué niveles de responsabilidad se precisan?**
- **¿Qué medidas de control van a tomarse?**
- **¿Quién es la persona idónea?**

Antes de determinar la última cuestión, se deben analizar las cuatro primeras.

Desde estos puntos de vista podremos considerar finalmente que persona está capacitada técnicamente y psicológicamente, es decir quién aceptará la propuesta. Una vez tomada esta última decisión, habrá que exponer con claridad al delegado lo que esperamos de él, es decir, cual es el verdadero objetivo de su misión.

Posteriormente se tratarán conjuntamente los pormenores de la misión y se delimitarán las funciones de la delegación. Es necesario indicar con precisión hasta donde se le permitirá llegar a la persona en la ejecución de la tarea delegada.

El siguiente paso es verificar si se ha comprendido la misión, obtener la aceptación del delegado y fijar un método o sistema de información ascendente. Es necesario establecer un tiempo determinado para que el delegado informe de los resultados.

Todas las personas vinculadas directamente con la misión deben conocer las tareas delegadas y a quién se ha delegado. Los resultados deben ser revisados y evaluados periódicamente.

Siempre deberemos estar dispuestos para comentar y analizar la situación, pero no imponer nuestra decisión, ni siquiera de forma indirecta.

DELEGACIÓN Y ESTRUCTURA

Los conceptos tradicionales de autoridad y responsabilidad deben adaptarse continuamente al estilo de gestión más participativo y orgánico. Estas premisas se dan actualmente en la mayoría de las empresas.

La definición rigurosa de**: estructura, autoridad y responsabilidad** de la organización es un aspecto de la escuela clásica del pensamiento (ver Tema 24) y su contenido hoy, no se considera muy relevante entre los nuevos empresarios que aplican prácticas más contemporáneas.

Uno de los grandes problemas del estilo orgánico de gestión es la falta de atención que se presta a la estructura formal y la especificación del trabajo, y el problema es que muchos empleados se sienten inseguros, pues no saben con exactitud que se espera de ellos**.**

Hay una cualidad en los empresarios menos frecuente, mucho más sutil y fina, más rara que las habilidades: es la capacidad para reconocer el talento.

A través de mi experiencia como consultor he visto muchas empresas o negocios que luchaban por seguir adelante y en la que los empleados o trabajadores tenían la respuesta a los problemas, pero nunca se les pidió opinión.

La finalidad principal en toda empresa organizada es crear un marco efectivo para la delegación de responsabilidades y la coordinación de las mismas. No siempre la estructura es lo más importante, pues no es sino el marco donde las actividades de la empresa se hacen de forma adecuada.

El marco es lo más importante porque permite la delegación a través de la propia organización; lo que importa en este caso es una correcta delegación, más que una compleja estructura.

La delegación a través de una estructura organizada significa que todos los componentes de la empresa: Directores, Especialistas, etc. les han sido delegada autoridad y responsabilidad por la Dirección General.

Este a su vez, como ya hemos comentado, lo recibe directamente del Consejo de Administración, ante el cual deberá rendir cuenta de las actividades especificas, operaciones y servicios.

Si la estructura de la organización se ha subdividido, existe el peligro que dicha estructura pueda presentar, como así ocurre a veces, una actitud compartamentalizada (reinos de taifas).

Los delegados aceptarán la delegación en un doble papel de responsabilidad:

- **Área especifica de responsabilidad y/o autoridad de su propio puesto.**
- **Parte de responsabilidad en el proceso general de la gestión, es decir, su responsabilidad corporativa.**

Ambos aspectos se relacionan entre sí, y los dos son esenciales.

RESUMEN

1. **En este tema hemos observado con detalle como funciona la delegación a nivel individual. Hemos visto los aspectos técnicos de la responsabilidad, autoridad e información sobre los resultados y la aplicación práctica de qué y cómo delegar.**

2. **Hemos analizado también, aunque brevemente, la relación existente entre estructura de la delegación y el concepto de delegación. El propósito de este tema ha sido ilustrar que la delegación es el fundamento principal de la organización de la empresa y que contempla todos los aspectos del proceso de gestión.**

ANÉCDOTA HISTÓRICA

***¿Cómo queréis que considere buen gobernante a un hombre que empobrece su reino para enriquecer el mío?*. Anécdota de Bayaceto II, Sultán del Imperio Otomano al escuchar que un cortesano alababa la prudencia política de Fernando de Aragón, al expulsar los judíos de España.**

Se podría aplicar al empresario que deja escapar de su empresa a personas válidas y de talento, a las que no ha dado la oportunidad de demostrar su autentica valía. Estas se marchan a otras empresas donde si son tenidas en cuenta y valoradas.

EJEMPLO PRÁCTICO

Un especialista en Marketing, joven, muy preparado, pero sin experiencia, recibió el encargo de su Director de organizar el lanzamiento de un nuevo producto: una cerveza sin alcohol.

El joven aceptó entusiasmado la oportunidad que se le presentaba, pero debido a su inexperiencia no aclaró o concretizó los preliminares básicos a tener en cuenta, los límites de su gestión, ni los recursos exactos con que contaba. Sus superiores no le habían aportado suficiente información o no habían determinado los recursos necesarios para que el joven pudiera tener éxito en su gestión. Es decir, habían fallado en su responsabilidad; o no habían previsto correctamente la situación; o no habían realizado una perfecta selección del candidato.

Los superiores tampoco habían discutido con él los puntos fuertes y débiles del proyecto ni habían determinado con claridad cual era el resultado que se esperaba. No se realizó un *feedback* para aclarar las expectativas. O los superiores estaban demasiado ocupados, o permanecían indiferentes para discutir y resolver los problemas que iban surgiendo.

EJERCICIO

¿Cómo resolvería usted el problema planteado en el ejemplo práctico anterior?

PREGUNTAS

1. **¿En quién delegan su autoridad y responsabilidad los miembros del Consejo de Administración de una empresa privada?**
2. **¿Cómo y cuando debe informar el Consejero Delegado a los miembros del Consejo?**

3. **Defina brevemente el término “delegación”.**
4. **¿Qué entendemos por la expresión “autoridad”?**
5. **¿Cómo cambia el sentido de la responsabilidad cuando el empresario delega?**
6. **Defina que es “rendición de cuentas”.**
7. **¿Qué efectos positivos aporta la delegación?**
8. **No querer delegar ¿es un fallo corriente de los empresarios?**
9. **¿Cuándo no se debe delegar?**
10. **¿Qué puntos ha de considerar el empresario antes de delegar?**
11. **¿Porqué es necesario establecer un método de información reciproco entre el empresario y el delegado?**
12. **¿Qué factores tiene que considerar el empresario para decidir en quién delegar?**
13. **¿Qué disposición debe tener el empresario si el delegado desea tratar los asuntos que le han sido delegados?**
14. **¿Cuál es el beneficio que aporta a la delegación una estructura organizada?**
15. **¿Existe algún riesgo delegar a través de una estructura organizada?**
16. **¿Qué entiende usted por “doble papel de responsabilidad?**

Unidad 4 La Comunicación en la Empresa

Tema 13 Centralización o Descentralización

En este Tema se evalúa el paso de una organización o corporación centralizada a un sistema de gestión descentralizada. Distingue lo que es una estructura y otra y da a conocer las ventajas y desventajas de ambas. Identifica los pasos en el proceso de descentralización.

INTRODUCCIÓN

En la unidad anterior hemos visto como es una estructura centralizada, basada en la organización empresarial tradicional. En este tema vamos a considerar, por el contrario, una estructura descentralizada moderna.

Anteriormente observamos como una estructura centralizada limita la eficacia de la gestión de un empresario. La empresa es vulnerable y depende demasiado del personal cualificado o de mayor preparación: ofrece pocas alternativas de promoción y puede causar un efecto negativo en la motivación o interés del personal.

La descentralización aporta mayor eficacia y responsabilidad, cuando las unidades de negocio periféricas o regionales se encuentran situadas lejos de la unidad de gestión central, tanto si la empresa es comercial o industrial.

La descentralización absoluta no es recomendable (que no posible), porque siempre deberá existir una unidad de gestión centralizada que coordine todas y cada una de las acciones y sea el punto de referencia de las demás unidades periféricas. La descentralización es simplemente un tipo de delegación que se basa en las directrices que recibe de la Central. A esta acción se le llama generalmente “descentralización de la gestión”.

La descentralización es importante para la gestión y administración en las grandes empresas. Aporta suficiente autonomía a los centros periféricos, reduce o evita complejos circuitos en la información, reduce tensiones en la gestión, etc.

UNIDADES DE NEGOCIO DESCENTRALIZADAS

Una organización grande se divide en otras unidades de negocio separadas entre sí, que a todos los efectos son unidades autónomas. Este tipo de estructura aun prevalece en muchas organizaciones empresariales. Son las llamadas comúnmente “sucursales”.

Estas unidades son responsables del cumplimiento de los objetivos marcados por la unidad Central y en todas ellas se aplican las mismas políticas económicas, financieras, marketing, personal, etc. dimanadas de la Central, pero ajustadas a cada una de ellas respecto a sus necesidades, dimensión o localización.

Existen varias razones que justifican la descentralización autonómica o regional:

- **Los delegados son directamente responsables de la gestión de su unidad de negocio.**

- **Permite una gestión más ágil, se trabaja por objetivos regionales y el delegado puede desarrollar sus propias iniciativas.**
- **Cada responsable recibe las especificaciones a implementar en su propia área de responsabilidad y de esta forma se reducen considerablemente las tareas de control por parte de la unidad Central.**
- **Los resultados de la gestión se pueden medir con mayor facilidad, permitiendo la efectividad de la delegación y el desarrollo personal del responsable.**

También existen una serie de limitaciones a la eficacia de la gestión descentralizada que estamos estudiando:

- **En organizaciones empresariales grandes, la coordinación de las actividades inherentes a esta delegación puede llegar a ser un problema, por lo que será preciso disponer de una unidad Central "potente" que fije los objetivos concretos, como medio para cuantificar y controlar con exactitud el trabajo de las unidades periféricas.**
- **Cada unidad periférica debe tener una dimensión y/o proyección razonable, si no, se corre el riesgo de llegar al colapso de la misma, bien por verse desbordada por exceso de trabajo o por carecer de personal suficiente para absolver el mismo por un aumento de la demanda. Por ello la unidad periférica tiene que ser capaz de seguir creciendo, de otro modo, surgirían los problemas señalados.**
- **El diseño de los trabajos, la definición de las responsabilidades, etc. deben estar redactados de forma clara y estimulante para permitir a los componentes de los equipos de gestión, un crecimiento y desarrollo acorde con sus posibilidades y deseos de alcanzar objetivos profesionales y económicos.**

DESCENTRALIZACIÓN FUNCIONAL

Existen departamentos, por ejemplo, Producción o Marketing, que tienen sus propias responsabilidades. Como es obvio, no es fácil descentralizar sus funciones, puesto que su coordinación resultaría difícil. En cada uno de estos departamentos se definen sus objetivos a nivel general de la organización.

La descentralización funcional es más eficaz cuando ésta se aproxima más al concepto de descentralización regional o autonómica. Los responsables de las unidades de negocio periféricas deben ostentar la mayor autoridad posible; de otro modo las ventajas en términos de desarrollo y motivación serán menores en la organización.

En una cadena de mando tradicional, los problemas que plantea la descentralización funcional tienen efectos negativos; a menudo, el establecimiento de una estructura funcional descentralizada, puede mermar la autoridad funcional y de gestión "unipersonal", porque la autoridad no se delega a una persona, sino a todo el grupo.

CENTRALIZACIÓN FRENTE A DESCENTRALIZACIÓN

Existe una cierta confusión respecto al término "descentralización" que a menudo se define como un método dentro de la organización en la que normalmente se delegan responsabilidades específicas. Esto ¿nos sugiere que la delegación es sólo un proceso de descentralización?

La delegación, como tal, se puede llevar a cabo de la siguiente forma:

- **Los procesos de gestión y liderazgo se dividen en unidades pequeñas.**
- **Los procesos de gestión se dividen de manera que existan responsables especializados para satisfacer al líder.**

El primero supone delegar el liderazgo, en tanto que el segundo únicamente desarrolla un sistema de consulta a especialistas para ayudar al líder en la toma de decisiones.

No obstante, sugerir que la descentralización no es sino el proceso práctico del concepto de delegación, es bastante ingenuo, porque:

- **La delegación puede realizarse bien a nivel general o individual.**
- **Puede ser de forma permanente o solo temporal.**
- **Puede englobar tareas rutinarias de poca trascendencia o para la toma de decisiones estratégicas importantes en la política corporativa de la empresa.**

En cambio, la descentralización es un aspecto mucho más específico que la delegación ya que nos referimos a delegar autoridad y responsabilidad a unidades periféricas, independientes, dentro de una gran organización.

La cuestión surge cuando hemos de determinar el grado de descentralización que hemos de implementar en una organización.

Existen ventajas tanto en la centralización como en la descentralización; todo es cuestión de sopesar las ventajas de una y de otra, respecto a las necesidades de la empresa.

La descentralización se considera más eficiente, pues centra el poder y la responsabilidad en los Delegados de las unidades de negocio periféricas, puesto que se supone que este delegado tiene las habilidades suficientes para tomar decisiones correctas.

No obstante, existe el riesgo de delegar, cuando los mecanismos de control de la gestión no es el adecuado.

ASPECTOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

Una de las ventajas más importantes de la descentralización es la reducción de los circuitos, tanto funcionales como económicos, característicos en toda gran organización; es sobre todo una forma eficaz de reducir o eliminar un porcentaje muy amplio de prácticas o tareas innecesarias.

Otra ventaja es la rapidez con la que se pueden tomar decisiones importantes al no tener que consultar constantemente a la unidad Central. La organización en su conjunto se puede adaptar con mayor rapidez y eficacia a cualquier cambio que se produzca en su mercado o zona geográfica.

Quizás la ventaja más importante de una estructura descentralizada es el clima y moral del personal de las unidades periféricas en la realización de su trabajo: aumenta la iniciativa y participación de este personal y también la calidad de las decisiones.

Un enfoque centralizado de la gestión, puede llegar a desconocer los cambios que se puedan producir en el entorno o condiciones locales donde estén ubicadas las unidades periféricas.

En algunas industrias o comercios detallistas, por ejemplo, esto puede llegar a ser un factor importante, puesto que una organización descentralizada podrá determinar políticas y tácticas ajustadas a las distintas regiones nacionales o países foráneos donde opera la empresa.

VENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN

Una ventaja importante de una estrategia centralizada es la uniformidad de criterios en las operaciones. En algunas industrias esto puede llegar a ser más importante que la capacidad de

responder con rapidez, como decíamos anteriormente, a los cambios de las condiciones locales.

Las grandes industrias piensan que este criterio es el más importante a tener en cuenta, ya que se enfrentan a responder cualitativamente al público objetivo y en donde deben mostrar ante el mismo la máxima consistencia y garantía.

El centralizar, por ejemplo, los servicios Jurídicos que atienden los problemas que puedan surgir a todos lo niveles operativos y contractuales de la organización, es más rentable y eficaz que disponer de un abogado en cada una de las unidades periféricas.

Si la fuerza de la empresa descansa en la gestión de un equipo de dirigentes en la unidad Central, una política centralizada puede ofrecer una mayor eficacia y un mayor realismo de sus capacidades.

Con frecuencia, la función de una unidad informática central para el proceso de datos de todas las operaciones de la empresa, donde éstas están normalizadas, permite un mejor criterio técnico y una mayor eficacia.

Por ejemplo, las Centrales de Datos de las entidades bancarias.

LA DESCENTRALIZACIÓN EN LA EMPRESA MODERNA

La introducción y desarrollo de las nuevas aplicaciones tecnológicas, ha acelerado el crecimiento de la descentralización y al mismo tiempo, se ha visto el incremento del poder e importancia de la unidad Central.

Los especialistas en información están ubicados en la unidad Central, donde procesan y controlan la información y los servicios que proporcionan los equipos informáticos.

La gestión general de la empresa se realiza más eficazmente desde esta base o unidad operativa y, por tanto, ejecutar eficazmente decisiones que se marquen a todos los niveles.

El objetivo es utilizar todos estos recursos de la forma más eficaz y económica posible. Cuanto mayor sea el volumen de negocio que genere la empresa, mayor será la complejidad en el tratamiento y proceso de los datos, por lo que la empresa deberá estar constantemente preparada para revisar sus políticas y operaciones e incorporar acciones alternativas para la agilidad en la información.

Estos servicios, como hemos apuntado anteriormente, se deben realizar en la unidad Central para asegurar la uniformidad de criterios en todas las unidades periféricas, y sobre todo, por las ventajas de costes.

Este planteamiento aumentará lógicamente la carga de trabajo en la unidad Central, sin perder de vista que también las unidades periféricas podrían resolver parte de estos problemas organizativos, con una delegación de funciones adecuada.

RESUMEN

1. **El dilema de la centralización frente a la descentralización es constante y necesita revisarse periódicamente a la vista de las circunstancias cambiantes de los elementos organizativos de la empresa.**
2. **Se trata de una cuestión de equilibrio y decidir lo mejor en función del tipo de empresa o industria, cultura organizativa y el escenario en que se mueve o se moverá la empresa.**
3. **Los sistemas descentralizados siguen respondiendo al control central a través de los sistemas regulares de información, estudios de mercado, programas de formación, selección y rotación del personal, etc.**
4. **La delegación es la principal finalidad de la estructura de la organización y la forma en que se diseña ésta será parte del carácter esencial de la organización. No puede existir una estructura basada en una única opción. La combinación de ambas es necesario.**

EJEMPLO PRÁCTICO

Lezzmer Ibérica es un ejemplo de organización independiente descentralizada. En una empresa que está presente en varios mercados internacionales, con sus propias plantas de fabricación. Esta empresa fabrica diversos elementos a la industria de automóviles. Compra directamente sus materias primas, investiga sus propios productos, así como el desarrollo y producción de los mismos. Incluso en el ámbito de las relaciones laborales, mantiene una relación directa en la discusión y negociación con los sindicatos. Los servicios que utiliza de las multinacionales del automóvil para las cuales trabaja son I+D+i, investigación del mercado y asesoramiento legal en algunas cuestiones

PREGUNTAS

1. **¿Qué problemas existen en una estructura centralizada de estilo tradicional?**
2. **Defina la descentralización tanto autonómica, regional o local.**
3. **¿Qué ventajas obtenemos de la descentralización autonómica o regional?**
4. **¿Qué diferencias existen entre descentralización autonómica y descentralización funcional?**
5. **¿Que ventaja obtiene el empresario al delegar su autoridad?**
6. **Antes de decidir el grado de descentralización, ¿qué aspectos deberemos tener en cuenta?**
7. **¿En qué forma y momento adoptaríamos una estrategia descentralizada?**
8. **¿Cuál sería la dimensión y el grado de complejidad si los servicios de la empresa llegaran a descentralizarse?**
9. **¿Cómo reducir la complejidad de los circuitos para llegar a dicha descentralización?**

Unidad **4** La Comunicación en la Empresa

Tema 14 La Comunicación Efectiva

En este Tema se definen los principios de "comunicación eficaz" y su aplicación en las distintas situaciones de gestión. Describe los procesos de comunicación en la empresa, demuestra por qué pueden distorsionarse las comunicaciones y considera los aspectos personales en la comunicación y su repercusión en el proceso de la misma.

INTRODUCCIÓN

Uno de los factores más importantes de la empresa, es la correcta comunicación. El problema más significativo de la gestión empresarial es la incapacidad manifiesta de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Algunos consultores atribuyen, como uno de los fracasos de la gestión, la falta de una eficaz comunicación interna.

En primer lugar hemos de destacar que el concepto de comunicación efectiva es la interacción que se produce entre:

- **El emisor** (que transmite)
- **El receptor** (que escucha o recibe)

En muchos casos, es difícil conseguir una comprensión mutua porque los interlocutores no entienden que para conseguir una comunicación eficaz, ambos deben compartir el mismo conocimiento y la utilización de igual lenguaje.

Una palabra o término es un código operativo que simboliza una cosa u objeto. La palabra "árbol", por ejemplo, puede tener distinto significado para dos o más personas. Algunos interpretarán la definición como "arbusto" o "matorral", incluso para otros el significado será algo más simple; por tanto, puede ocurrir que no se produzca una total comprensión, sencillamente, porque las partes atribuyen distinto significado a la palabra o término.

Si este problema puede ocurrir con un sustantivo tan sencillo y concreto como "árbol", podremos imaginarnos que ocurriría con las palabras "honor", "justicia" o "libertad".

Al emplear el lenguaje utilizamos palabras que para nosotros tienen sentido, pero que pueden no significar lo mismo para el receptor, por lo que se producen confusiones y una incorrecta comunicación.

Cuando analizamos las frases, en las que una serie de palabras tienen un significado implícito, el problema se agrava. Esta incorrección en la comunicación, por este motivo, no podemos evitarla. Tan sólo trataremos en lo posible reducir sus efectos negativos.

CARACTERÍSTICAS DE UNA CORRECTA COMUNICACIÓN

Existen cuatro conceptos claves que deberemos aplicar siempre en nuestras comunicaciones. Esta ha de ser:

CLARA, para permitir que todas las partes puedan compartir y comprender las ideas. Probablemente éste es el aspecto más importante de una correcta comunicación y requiere mucha precisión y atención por parte del emisor.

El idioma empleado debe ser entendido con facilidad por el receptor y no deberemos emplear jergas o modismos que no le resulten familiares a éste.

Esta situación pone en dificultad al emisor para estructurar un buen mensaje y a veces, por comodidad, utiliza sus propios términos coloquiales y si el receptor no le entiende lo que dice, peor para él, es su problema.

Antes de iniciarnos en la práctica de una comunicación eficaz, tenemos que aceptar la responsabilidad de redactar el mensaje de forma fácil de entender o interpretar. No olvidemos que la comunicación debe buscar siempre la "percepción" por parte del receptor.

RÁPIDA, si no es así, el tiempo transcurrido puede desvirtuar el mensaje, e introduce otro concepto que se denomina "comunicación deformada".

Un famoso ejemplo es aquel del comandante de un ejercito que envió un mensaje a un mando inferior que decía "*enviad refuerzos, vamos a avanzar".* Poco a poco se fue alterando el contenido del mensaje y debido a la mala comunicación y comprensión humana, llegó a transformarse en *"hacer esfuerzos, vamos a danzar".*

Este ejemplo, tantas veces citado, evidencia el problema para conseguir una eficaz comunicación; todo canal de comunicación que suponga algún retraso causará inevitablemente una distorsión del mensaje original, por lo que será difícil conseguir la comprensión pretendida.

CONCISA, para obtener un nivel óptimo de respuesta por parte del receptor. El comentario que realiza éste es un elemento esencial en el proceso de conseguir una mutua comprensión, es decir, que ésta sea compartida. Este proceso se le denomina con el término anglosajón *feedback* o reacción y aunque su planteamiento es simple, en la práctica es difícil conseguirlo.

Si prevemos que puedan existir problemas de lenguaje, resulta esencial que el receptor "parafrasee" el mensaje, es decir poniendo énfasis en las palabras recibidas y así asegurar el mutuo entendimiento evitando que puedan producirse errores de interpretación.

CORDIAL, es la base de toda buena comunicación y debe establecerse siempre que sea posible una correcta relación interpersonal. Los problemas de entendimiento o interpretación del mensaje se deben resolver desde el inicio, con lo cual obtendremos más fácilmente el feedback y/o comentario de su contenido.

Los buenos ejecutivos establecen su trabajo a través de una correcta relación entre los miembros de un mismo equipo, donde las comunicaciones se establecen a través de un canal de comunicación muy personal. Un ejecutivo agradable, jovial y de trato exquisito, obtendrá el máximo éxito si en éste aspecto de la comunicación aplica correctamente los principios anteriormente explicados.

LA IMPORTANCIA DE UNA CORRECTA COMUNICACIÓN

Después de lo explicado en los puntos anteriores, podremos definir la comunicación como "los distintos procesos a través de los cuales se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones, etc. creando una base sólida para la mutua comprensión y acuerdos comunes entre las personas".

La comunicación no es sólo enviar información, sino garantizar que la misma se recibe adecuadamente. La comunicación debe estructurarse de forma que:

- **Facilite las respuestas a unas propuestas, tareas o funciones con la posibilidad de que el receptor realice los comentarios que crea conveniente.**
- **Dé al receptor la oportunidad de reformular sus preguntas con el fin de aclarar cualquier duda y también para que pueda aportarnos a su vez, cualquier información que nos sea útil.**

La correcta comunicación, tanto sea formal o informal, es la clave para crear buenas relaciones dentro de una organización. Existen varias preguntas o dudas que a veces nos hemos de cuestionar respecto a la calidad de nuestras comunicaciones:

- **Lo importante no es lo que nosotros decimos sino lo que nuestros interlocutores oyen. Hay que tener presente que son individuos como nosotros y debemos adaptar la comunicación a su situación personal y/o necesidades.**
- **Las reacciones se pueden basar más en los aspectos anímicos o emocionales que en la lógica.**
- **Hemos de estar preparados a escuchar más que hablar.**
- **¿Hemos creado la atmósfera propicia para que nuestro interlocutor tenga la oportunidad de que aporte sus puntos de vista e ideas?**
- **¿Hemos comunicado a todos los que forman parte del proceso de comunicación lo que pretendemos conseguir y los progresos que hemos logrado?**
- **¿Conocemos y utilizamos correctamente los recursos y canales de comunicación existentes?**

COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA

La comunicación oral y escrita son los dos canales básicos existentes. En cada caso decidiremos cual de estos canales hemos de utilizar en función de la información que se trate.

Más adelante estudiamos estos aspectos, pero ahora vamos a considerar los rasgos relativos a ambos tipos de comunicación.

La comunicación **ORAL**, tiene cuatro rasgos esenciales:

1. **Es la forma de comunicación por excelencia y como vimos anteriormente es un componente vital en la comunicación eficaz.**
2. **Es de ida y vuelta instantánea. Tenemos la oportunidad para el comentario y para expresar sin reservas nuestros desacuerdos o discrepancias.**
3. **Es flexible, es decir, si la oposición o comentario del interlocutor es evidente, podremos optar por dar otro enfoque o ampliar nuestras explicaciones.**
4. **Es simple y rápida, que son los elementos esenciales del proceso en la comunicación.**

La comunicación **ESCRITA**, tiene también cuatro rasgos esenciales:

1. **Reafirma nuestra autoría, queda por escrito.**
2. **Se basa en la precisión y podemos revisarla y corregirla antes de enviarla; puede, en definitiva aportar mayor claridad.**
3. **Es permanente y es una referencia constante. Tiene un alto grado de retención.**
4. **Llega con mayor facilidad a un amplio número de receptores con el mínimo esfuerzo.**

Si comparamos ambos conceptos de la comunicación, veremos que la comunicación oral ofrece mayores ventajas en cuanto a conseguir una mejor comprensión entre ambos interlocutores.

La versión escrita tiene sus ventajas porque podemos mantener la información archivada o registrada de forma permanente. De todo ello deducimos que la comunicación oral deberemos utilizarla siempre para transmitir información vital o importante, y la escrita para confirmar lo que ya se ha emitido y entendido. Nunca deberemos utilizar la comunicación escrita para transmitir algo que quién lo escriba tema decirlo cara a cara al receptor.

La mayoría de los problemas de la comunicación se asocian con la dificultad de asegurar que los datos que vamos a transmitir se reciben en la forma y momento en que deseamos que se

reciban. Esto ocurre cuando creemos que ser detallista en la información es algo superfluo y damos instrucciones incompletas a nuestros colaboradores y estos no se atreven a pedírnoslo. A su vez éste trata de dar sentido de lo que ha recibido o le pide consejo a otro; sea como sea la persona sigue adelante, muchas veces con resultados erróneos.

OÍMOS, PERO NO ESCUCHAMOS

Una persona con ideas preconcebidas solo oye las partes de la conversación que mejor se acomodan a sus ideas. A veces, ni siquiera escucha y sus respuestas son totalmente irrelevantes a las cuestiones de quién le está hablando. Otras veces ignora o deforma los hechos, etc.

Este es el auténtico problema de la comunicación eficaz, porque si la persona está tan empecinada en lo que quiere decir, es muy difícil que escuche lo que está diciendo. No es que deforme deliberadamente lo que dice, sino que simplemente varía el sentido de las cosas de forma inconsciente, admitiendo sólo parte de lo que se dice fuera de contexto.

La memoria también es selectiva: si un dato no encaja, se modifica hasta que encaje.

En una conversación o discusión entran en juego dos factores:

- **El oyente agudo distrae parte de su atención, el tiempo justo para preparar su respuesta.**

- **Una vez utilizada esta estrategia, vuelve a conectar, pero sólo para decir lo que tiene que decir, simplemente esperando que su interlocutor termine de hablar.**

Hay personas que hablan normalmente haciendo un preámbulo, antes de lanzarse a la parte esencial de su exposición y cierre final. Se ha comprobado que la atención es menor cuando empezamos a hablar exponiendo el elemento de mayor significación.

El oyente puede superar en parte este problema tomando nota de lo que se le está sugiriendo y volviendo a escuchar nuevamente con rapidez. Esta facultad o habilidad de “oír y desoír” se desarrolla rápidamente con la práctica y agudiza nuestra eficacia en la forma de escuchar. Recordaremos los puntos, notas o palabras claves que hemos tomado, en los que queremos intervenir o apelar.

La habilidad de escuchar es una parte muy importante de nuestro repertorio como interlocutores en conversaciones o reuniones de trabajo.

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Además de los problemas antes indicados, existen otros que hacen casi imposible la comunicación. Las condiciones ambientales, como el ruido de una fábrica puede dificultar las comunicaciones, incluso cualquier distracción banal pueden dificultarla también.

Seguro que alguna vez nos hemos encontrado en una situación donde nuestro interlocutor se ha distraído por algún motivo sin importancia.

Puede existir preocupación por algún problema subyacente en nosotros o en nuestro interlocutor que haga que el asunto “entre por un oído y salga por otro”.

Quien oye, puede asimilar el contenido de la conversación como poco interesante y ni siquiera escucharlo. En ocasiones, esto es bien cierto, pero es una descortesía hacia quien nos habla. El momento puede ser inadecuado, es decir, la persona que nos tiene que escuchar puede estar ocupada en un asunto o trabajo muy importante o urgente.

Una organización deficiente impide que la información llegue a cuantos debieran recibirla. Este aspecto se estudia detalladamente en otros temas.

Los errores personales por parte de quien comunica pueden ser una barrera infranqueable en la comunicación. Un conferenciante incapaz de expresarse correctamente dejará mucho de desear y desvirtuaría la eficacia del mensaje.

La comunicación puede producir una reacción negativa o indebida, cuando existen malas relaciones en el trabajo o animosidad personal entre las partes.

FACTORES PERSONALES

Las características personales de los individuos, que son necesarias para que se produzca una eficaz y correcta comunicación, deben basarse en:

- **Un aspecto clave es la capacidad de enfrentarnos a las emociones propias de forma positiva. En la mayoría de las ocasiones un enfado manifiesto desemboca en ruptura. Esto no significa que debamos reprimir nuestras emociones, sino expresarlas de forma constructiva, no destructiva.**

- **Nuestra propia imagen nos condiciona en nuestra capacidad de comunicar. Las personas que no tienen un concepto positivo de sí mismas, muchas veces tienen gran dificultad para comunicarse con los demás.**

- **Otro atributo personal es la voluntad de mostrase abierto en el trato con los demás. Esto reafirma que el concepto de una buena comunicación se basa sobre todo en las relaciones personales cordiales y persistentes.**

RESUMEN

1. **Hay que adaptar siempre el medio a quién nos dirigimos. La transmisión de la información en pequeñas dosis ayuda a la retención. Los efectos acumulativos de estas pequeñas unidades superan el efecto de la misma información emitida de una sola vez; pero esto no es óbice para delegar los problemas sin suficientes conocimientos de la situación**.

2. **Hemos de ofrecer a nuestro interlocutor la oportunidad de comentar, es decir, debemos tratar de observar su reacción y obtener una recapitulación. Una forma de lograrlo es invitando a nuestro interlocutor a que discuta o comente la información que se le da.**

3. **Los principales criterios para una comunicación eficaz son: que sea clara, completa, concisa, correcta y concreta.**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

La lengua tiene la propiedad de la semántica, es decir, todas las palabras tienen un significado. La combinación de los sonidos que forman una palabra se asocia inmediatamente con algún aspecto de nuestro mundo o experiencia.

Así la palabra "libro" indica exclusivamente algo muy específico. Aunque esta es una explicación arbitraria, de hecho en otros idiomas se usan sonidos muy distintos para el mismo significado. Podríamos llamar a una vaca, una "tarka", con tal de que nos pongamos de acuerdo en que "tarka" indica un animal concreto: la vaca.

Un campesino escuchaba a dos estudiantes de astronomía que hablaban de las estrellas. El les dijo: comprendo que con ayuda de los instrumentos los hombres puedan medir la distancia de la tierra a los astros más remotos y hallar su posición y movimiento. Pero lo que me gustaría saber es ¿cómo disteis con los nombres de las estrellas?

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

El director de una empresa de la Comunidad Autónoma de Madrid decidió que sus subalternos necesitaban ayuda con tareas tan sencillas como escribir un memorando o expresarse con claridad.

Tomó como modelo un curso que él mismo había hecho un par de años atrás, dirigido por un periodista de tabloides que le enseñó que las palabras cortas eran mejores que las largas y que lo más importante se coloca siempre en primer lugar.

Pidió al departamento de Recursos Humanos que encontrara un curso similar al realizado por el, a lo que el departamento respondió con programas para ejecutivos de precio prohibitivos. El peor era un curso que se había impartido a un millón de personas de todo el mundo. El programa de tres días cuesta 14.680 euros para un máximo de 12 personas. ¿Para qué? Para, después de nombrar mil y una técnicas, llegar a la conclusión de que el secreto de la buena comunicación es la sencillez, algo que todos sabemos.

Si, mientras intentáis expresar algo os tenéis que preocupar de todas esas técnicas, acabareis por no poder articular palabra. Dado que hay cientos de empresas que ofrecen este tipo de cursos, cuesta creer que solo el 25% de los directivos españoles recibe formación una vez al año. El gran escándalo de la formación en España no es que las empresas inviertan tan poco, sino que inviertan tan mal.

EJERCICIO

Calcule el tiempo que usted trabaja de media:

a) **Escribiendo**
b) **Leyendo**
c) **Hablando**
d) **escuchando**

PREGUNTAS

1. ¿Que características presenta el lenguaje en la comunicación?

2. **¿Por qué existen problemas cuando en la comunicación se utiliza un lenguaje inadecuado?**

3. **Defina el término *feedback.***

4. **¿Cuál es la base de una correcta comunicación?**

5. **¿Que entendemos por comunicación eficaz?**

6. **¿Que deberemos preguntarnos sobre la efectividad y calidad de nuestras comunicaciones?**

7. **¿Cuales son las características básicas de la comunicación oral y escrita?**

8. **Contraste la eficacia de ambos tipos de comunicaciones.**

9. **¿Que factores entran en escena cuando el diálogo se produce entre dos oponentes?**

10. **¿Cuales son las barreras existentes en la comunicación?**

11. **¿Es importante una imagen propia en una comunicación eficaz?**

Unidad **4** La comunicación en la empresa.

Tema **15** Estrategia de la Comunicación

Este Tema desarrolla ampliamente los principios de la comunicación en el contexto de la gestión. Se estudian los distintos canales de comunicación y su grado de eficacia, detecta factores críticos de la comunicación dentro de la empresa y determina las prioridades y su implantación dentro de la misma.

INTRODUCCIÓN

En el tema anterior estudiamos el proceso de la comunicación efectiva desde el punto de vista personal. En este tema, nos vamos a ocupar de la estructura de las comunicaciones dentro del ámbito empresarial.

Una red de comunicaciones eficaces es el componente más importante para el éxito de una empresa. Podemos afirmar que la "gestión" es el control y resolución de una deficiente estructura de la comunicación empresarial.

Lo que si es cierto es que un mal diseño de las comunicaciones es uno de los puntos débiles de la empresa. El empresario puede tener excelentes aptitudes para dirigir su empresa, pero si adolece de las habilidades técnicas de comunicación para relacionarse con su personal, su gestión no será tan eficiente. En este sentido la gestión técnica y la gestión de la comunicación, van íntimamente ligadas o relacionadas entre sí.

Muchas empresas españolas no disponen de una correcta estrategia de comunicación y se han desarrollado a lo largo del tiempo sin directivas coherentes. Una empresa moderna marca **CÓMO** tomar decisiones y como comunicarlas a los miembros de la misma. El "**como"** es tan importante como el contenido de la comunicación, es decir, **QUÉ.**

No es fácil diseñar e implementar una estrategia y unos procedimientos eficaces de comunicación; se necesita una forma especial de pensar, un conocimiento profundo de las relaciones humanas y de correctos procedimientos organizativos, y sobre todo, mucha habilidad. Estos requisitos son básicos para que las empresas tengan éxito en el control de sus comunicaciones.

CANALES DE COMUNICACIÓN

Un canal de comunicación es, en esencia, el método empleado para enviar un mensaje al receptor; no es el contenido del mensaje. Como mejor podremos entender esta relación es, comparando analógicamente la comunicación con el tendido del ferrocarril. Las vías (los canales) entre los distintos destinos puede estar bien trazado, pero el servicio ser lento e ineficaz. La solución no es poner vías nuevas.

Dentro de una empresa existen diversos canales de comunicación, como son:

- **Reuniones (formales e informales).**
- **Sesiones informativas (interés e impacto).**
- **Instrucciones o normas generales.**
- **Memorando y actas.**
- **Circulares y manuales.**
- **Tablón de anuncios.**
- **Relaciones entre el personal y los cargos representativos.**

En esta relación no están todos los canales con que cuenta una empresa, pero representa los más habituales. Habrá que seleccionar el canal apropiado en cada caso para relacionarnos o comunicarnos con el personal, secciones o departamentos interesados.

No obstante, antes de considerar con más detalle estos aspectos, deberemos observar otras áreas dentro de la estrategia de la comunicación.

FACTORES EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Podríamos determinar las necesidades generales de comunicación y los métodos empleados, pero inicialmente deberemos considerar los factores que afectan al contenido y estilo de las comunicaciones.

El factor más importante es el tamaño de la empresa. Una *pyme* no tendrá grandes problemas en establecer su estrategia de comunicación, como es obvio.

Todas las facetas de las comunicaciones importantes y urgentes pueden realizarse en el momento y de forma personal, que como vimos anteriormente, es el medio de comunicación por excelencia, sobre todo si luego se confirma por escrito.

Esto no significa que las *pymes* no tengan problemas de comunicación, incluso si se dan las circunstancias o situaciones como las que hemos comentado.

Cuanto más grande es la organización, más tiempo y más esfuerzo tendrá que dedicar al diseño de una estrategia eficaz de comunicación. Otro inconveniente en las grandes empresas o multinacionales es el número de empleados y la distancia entre ellos (delegaciones diseminadas por todo el mundo).

Recordemos al actor Michael J. Fox, al interpretar una de sus películas “El secreto de mi éxito” (1987). Un joven estudiante de Kansas llega a Nueva York para trabajar en una empresa multinacional de la que es Director un tío lejano. Le da un empleo por compromiso y lo destina al departamento de Mensajería. Al observar los enormes problemas de comunicación existentes en la empresa, lo aprovecha para su propio beneficio. Al cabo de un corto espacio de tiempo llega a convertirse en Director General de la compañía, relegando a su tío a un segundo plano. Su secreto: aprovechar la información que circulaba por los distintos canales de comunicación utilizados en la compañía y hacerla rentable, como así demostró en sus razonamientos ante el Consejo de Administración.

Uno de los problemas más importantes para este tipo de empresas es, como comunicar con eficacia e interrelacionar entre sí a todo su personal y la selección de los medios adecuados.

Otro factor importante es la estrategia de comunicación es el cambio. La gente tiene cierta aversión a los cambios. La gestión tiene que tener en cuenta estas circunstancias para formular la estrategia de comunicación adecuada si se quiere inducir al personal sobre los cambios que se pueden producir.

Está demostrado que la resistencia al cambio será menor si se invita al personal a participar en el proceso de toma de decisiones que aceptará, consecuentemente, porque son parte de la misma.

Cuando necesitamos comunicar cualquier decisión con consecuencias importantes para nuestra empresa, y ello suponga un cambio sustancial en la gestión, deberemos prestar especial atención a la forma y momento de enfocar el proceso de comunicación. Muchas empresas que no lo hicieron en el momento adecuado se vieron abocadas a una serie de problemas y el proceso de implementación fue largo y costoso.

Otros factores importantes en la estrategia de comunicación son las expectativas y aptitudes del personal. Esto se refleja en la cultura organizativa de la empresa. Hace cien años un obrero esperaba que le dijeran lo que tenia que hacer y rara vez se le pedía opinión.

Este problema, como hemos mencionado en otra parte de nuestro trabajo, sigue ocurriendo en muchas empresas de nuestro país. El empresario debe tener siempre en cuenta dichas actitudes para planificar una correcta estrategia de comunicación.

A medida que la empresa mejora en sus técnicas de comunicación, más se acostumbrarán los equipos de trabajo a los nuevos niveles de organización. Si esto no ocurriera, estaremos creando otros problemas que antes no existían.

PRIORIDADES EN LA COMUNICACIÓN

Cuando hablemos de comunicación, tenemos que pensar siempre en términos de prioridades. De un lado disponemos una serie de canales, unos más efectivos que otros; por otro, una gran variedad de información que se intercambian las partes interesadas.

Toda esta información o contenidos, variarán en términos de importancia o urgencia: los asuntos más importantes o urgentes deberán cumplimentarse utilizando los canales más eficientes, mientras que los menos importantes se pueden enviar a través de canales más sencillos. Esta es la esencia de la gestión de las comunicaciones.

Volviendo a la analogía del ferrocarril, pero esta vez cambiándola por carreteras, aquí los canales de comunicación son autopistas de dos vías de categoría A y las anteriores de categoría B y las carreteras nacionales y/o comarcales de categoría C. Las primeras son más eficaces en términos de rapidez y ahorro de combustibles.

En la comunicación empresarial utilizaremos todos estos canales analógicos, pero si enviamos todos los vehículos (*asuntos)* por el mejor canal (*la autopista),* posiblemente atascaremos el tráfico y el resultado será que sólo pasarán algunos. De ahí que la gestión no deba mandar la información sólo por los canales más eficientes, sino "gestionar correctamente" que información debe ir por cada canal.

Lo que deberemos conseguir en definitiva es encajar el contenido del mensaje en el canal más apropiado**.** Esta información la podríamos distinguir en:

a) **Información que la gente tiene que conocer, es decir, la definición de los puntos vitales y necesarios para conseguir los objetivos del mensaje.**
b) **Información que la gente debería conocer, es decir, información que se desea recibir pero que no es esencial.**
c) **Información que la gente podría conocer, o sea, temas poco importantes pero que pueden interesar.**

Una empresa bien organizada enviará los "**tiene que conocer**" por el canal más eficaz, mientras que los "**podría conocer**" por los menos, según ilustramos en el siguiente cuadro:

CANAL			CONTENIDO
MAS EFICIENTE	**>> >**	**por la categoría**	**"TIENE QUE"**
BASTANTE EFICIENTE	**>>>**	**" " "**	**"DEBERÍA"**
MENOS EFICIENTE	**>>>**	**" " "**	**"PODRÍA"**

En cualquier situación debe existir cierta flexibilidad entre las distintas categorías, teniendo siempre en cuenta las áreas específicas que hay que considerar como prioritarias y que deben entrar en la primera categoría.

Las áreas importantes en la comunicación empresarial las podremos encuadrar en los siguientes grupos:

- **Políticas y objetivos de la empresa.**
- **Resultados (generales y económicos-financieros).**
- **Planes para el desarrollo futuro.**
- **Aspectos generales del servicio y las mejoras que se pueden introducir.**
- **Métodos y recursos para mejorar la eficacia y la productividad.**
- **Programas de mejora de la salud, seguridad y bienestar personal.**
- **Programas de formación, tanto general como especializada.**

Bajo cada uno de estos titulares, cabe preguntarnos, lo que desean conocer los empleados de la empresa en estos aspectos de la evolución y progreso de la misma.

En la política de inversiones y de ganancias de la empresa, el personal tiene el derecho a conocer el "por qué" se toman estas decisiones. Sobre todo en temas de política interior, donde los empleados pueden comentar y discutir con entera libertad, lo que propicia una mejora en sus relaciones con la Dirección, y presenta un grado de moral elevado y un buen clima en la empresa.

EFICIENCIA EN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN.

Para valorar los distintos canales de comunicación, deberemos volver a analizar lo que hemos indicado en el tema anterior. El canal debe aportar un mensaje claro que permita la "comprensión compartida". Es decir, tiene que ser rápido, permitir el comentario por parte del receptor y estar basado en una relación interprofesional.

Es obvio que, ningún tipo de comunicación escrita estará incluida dentro de la categoría **"tiene que";** deberemos como mínimo considerarla dentro de "**debería o podría".** Por ejemplo: un anuncio en un tablón se incluiría definitivamente en "**debería",** porque además de ser comunicación escrita, puede no mantenerse al día y muchos ni se molestarán en leerlo. El teléfono es un canal que entra dentro de "**debería",** porque permite cubrir algunos de los criterios antes citados, aunque no todos.

Los problemas surgen cuando intervienen muchas personas. A veces, el teléfono es el único canal razonable de comunicación efectiva cuando las personas están separadas por grandes distancias. Esta es una de las razones por lo que las grandes empresas emplean cuantiosos recursos en preparar a su personal para que utilicen las nuevas aplicaciones tecnológicas en sus comunicaciones (Internet, Intranet, video-conferencia, etc.). Si estos medios son utilizados correctamente, este canal puede encuadrarse en la categoría "**tiene que".**

La opción más fácil para la comunicación entre muchas personas de una misma empresa es la comunicación escrita. Esta comunicación se sitúa entonces en la categoría de "**tiene que**". Las reuniones que se celebran entre muchas personas (por ejemplo más de 100) no son efectivas porque los comentarios no son verdaderamente eficaces.

En un grupo grande, la mayoría de los asistentes tiene miedo en hacer comentarios o preguntas y se limitan únicamente a estar sentados y escuchar. Si queremos que estas reuniones sean efectivas, deberemos buscar un canal alternativo. Esta alternativa podemos buscarla en una técnica que en parte supera este problema denominada "preparación en grupos" (mínimo 4, máximo 12). El coordinador general informa a los distintos responsables de divisiones, departamentos o áreas y estos a su vez a los responsables de sección y estos finalmente, al resto del personal.

Esta técnica, aunque tiene sus inconvenientes, es la única viable que satisface todos los requisitos realmente eficaces para grandes organizaciones.

RESUMEN

1. Existe un factor esencial en la comunicación que no hemos mencionado, sin el cual todos los demás métodos y técnicas en la comunicación están condenados al fracaso: la "integridad" y "la confianza". Este factor nos introduce en el ámbito del juicio moral: si las técnicas de comunicación empleadas por una empresa son consideradas por el personal como una manipulación de sus voluntades, estarán condenadas inevitablemente al fracaso.

2. Una empresa a través de su trayectoria puede consolidar sus actitudes en este sentido; una integridad y confianza basadas en una perfecta interrelación de su personal a través de la comunicación.

3. Abusar o utilizar negligentemente los valores anteriormente reseñados, puede propiciar que se pierda todo lo hecho hasta ese momento conseguido y el menoscabo de su prestigio empresarial.

4. El clima dominante en la mayoría de las empresas no fomenta las comunicaciones abiertas y honestas entre la Dirección y el resto del personal. Por eso, si la Dirección desea conseguir los objetivos que persiguen una buena y eficaz comunicación, debe cambiar radicalmente sus actitudes.

EJEMPLO PRÁCTICO

Una fábrica de tamaño medio puso en el tablón de anuncios al personal, el siguiente comunicado:

DEBIDO AL CLIMA DE RECESIÓN ECONÓMICA EN NUESTRO SECTOR Y A LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL GOBIERNO, LAS VENTAS DE NUESTRA EMPRESA HAN DISMINUIDO. LAMENTABLEMENTE NOS VEMOS EN LA NECESIDAD IMPERIOSA DE INTRODUCIR DURANTE TRES MESES LA REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL, EN SEMANAS DE 4 DÍAS, SIN HORAS EXTRAORDINARIAS.

SE TRATA DE UNA MEDIDA TEMPORAL PORQUE CREEMOS QUE EL MERCADO SE ESTABILICE, PERO SI TOMAMOS ESTA DECISIÓN AHORA, PODREMOS EVITAR DESPIDOS O CIERRE TEMPORAL, SI LA SITUACIÓN ACTUAL NO MEJORA.

EL NUEVO HORARIO DE CUATRO DÍAS COMENZARÁ EL PRÓXIMO LUNES. LA FÁBRICA CERRARÁ TODOS LO VIERNES HASTA NUEVO AVISO.

EJERCICIO

1. ¿Qué tipo de canal de comunicación se ha utilizado?
2. ¿Cómo habría usted trasmitido esta decisión a su equipo de colaboradores?
3. Redacte el mismo mensaje en un lenguaje que los obreros entiendan.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el componente básico en el control de gestión de una empresa?

2. ¿Por qué a muchas empresas les falta una correcta estrategia de comunicación?

3. ¿Qué es un canal de comunicación?

4. Enumerar los distintos canales o tipo de comunicación.

5. ¿Es el tamaño de una empresa un factor básico para determinar la estrategia de comunicación?

6. ¿Qué estrategia de comunicación implantaremos en una empresa que desee introducir cambios significativos en este campo?

7. Antes de decidir la estrategia de comunicación, ¿debería la empresa consultar con sus empleados?

8. ¿Cuál es el sentido exacto de la comunicación?

9. ¿Qué tipos de información son preferentes?

10. ¿Es importante discutir o comentar con el personal la política general de la empresa?

11. ¿Cómo valoramos la eficacia de un canal de información?

12. ¿Son eficaces los sistemas de preparación de grupos para conseguir una comunicación efectiva?

Unidad 4 La comunicación en la empresa

Tema 16 Comunicación entre Departamentos

En este Tema se muestra como poner en práctica los conceptos y principios de la comunicación efectiva en la empresa. Se definen los distintos métodos de comunicación utilizados y se enumeran las diferentes formas de mejorar las comunicaciones entre Departamentos.

INTRODUCCIÓN

En el tema anterior hemos tratado todo lo referido a la comunicación, tanto ascendente como descendente. Los elementos principales eran:

- **Dar instrucciones.**
- **Hacer llegar el mensaje al receptor.**
- **Obtener de una forma adecuada, un comentario sobre el mismo.**

También hemos estudiado el efecto de la comunicación en la organización y las expectativas creadas en el personal, respecto a la estrategia de la comunicación.

Hemos hecho especial hincapié en la comunicación "colateral", es decir, la comunicación entre directivos y los directores de departamento de un mismo nivel, pero con funciones, experiencia y/o habilidades diferentes. El problema lo hemos centrado en el concepto de comunicación generalmente aceptado para los fines de la empresa, en vez de dirigirnos a los fines específicos de los distintos departamentos o responsables de los mismos.

En este tema vamos a estudiar la relación existente entre los diferentes equipos de gestión. Es frecuente observar que los responsables desarrollan sus trabajos sin tener en cuenta los problemas de otros departamentos. Es sintomática la lucha interna entre departamentos de Ventas y Producción o entre Marketing y Administración y éste es el problema con el que frecuentemente se encuentra la Dirección, cuando existe una deficiente o nula comunicación entre departamentos.

El responsable de Marketing quiere invertir en los distintos medios para incrementar las ventas, pero el responsable financiero se preocupará más de controlar los costes y gastar lo menos posible. Cada uno hará que la balanza se incline a sus propuestas o necesidades y esto, posiblemente desemboque en perjuicios ostensibles en los objetivos y metas generales de la empresa.

En el tema anterior comentábamos que los grupos reciben formación para comunicarse entre ellos eficazmente y para utilizar el *feedback* o comentario en sus relaciones entre departamentos.

También vimos la necesidad de que los responsables, se reunieran para enfatizar en la comunicación ascendente mediante la creación de comités consultivos y así limar las diferencias de criterios, aportando claridad a los aspectos organizativos y de comunicación en la empresa.

Estas reuniones se caracterizan porque la composición de sus miembros es conocida por el resto del personal. Como medio de comunicación de los resultados obtenidos, deberemos tener cierta cautela a la hora de valorar y apreciar esta información descendente.

Por ello es recomendable, seleccionar un grupo de representantes de los trabajadores cuando la Dirección de la empresa desea controlar la información que quiere presentar al personal. Son muchas las empresas que utilizan este sistema como medio de comunicación descendente a gran número de trabajadores, pero algunas veces sucede que los representantes presentan sus conclusiones o material informativo con contenidos distintos a los deseados por la Dirección; ésta pierde entonces el control y posiblemente se desvirtúe el contenido del mensaje.

Las empresas modernas disponen de los llamados "comités de gestión", que si se organizan correctamente pueden aportar muchas ventajas. Estas reuniones son esenciales para la comunicación lateral entre los responsables de la misma categoría. Es un componente esencial para coordinar actividades entre departamentos y la consecución de objetivos comunes.

También es importante y necesario que la Dirección demuestre un autentico deseo de consultar a los empleados, en vez de imponerles sus tesis. Por realizar estas consultas preliminares, la Dirección no pierde la facultad de decidir finalmente, pero una decisión apoyada en la consulta previa al personal, estará mejor valorada por éstos. Si las personas son consultadas desearán que la propuesta prospere, demostrando así su motivación y compromiso.

Un estilo abierto y sincero en este sentido por parte de la Dirección es sumamente importante. Esto nos lleva de nuevo al concepto de integridad y confianza que vimos en el tema anterior, pero considerándolo desde el punto de vista del gestor individualmente, en vez de cómo estrategia de la organización.

Entre los medios para comunicar con la plantilla, las empresas utilizan más las reuniones de grupo y las publicaciones internas. También el correo electrónico va ganado auge, aunque es menos efectivo.

A continuación detallamos los distintos medios que las empresas utilizan para comunicarse o informar a sus empleados:

MEDIO DE COMUNICACION	% UTILIZACION	% EFECTIVIDAD
Reunión de grupo	92	63
Publicaciones internas	88	59
Correo electrónico	81	30
Reuniones con superiores	77	33
Tablón de anuncios	77	9
Manual del empleado	73	12
Sesiones de formación	69	20
Presentación audiovisuales	50	12
Informe anual resultados	42	5
Intranet	42	9

Fuente: Watson Wyatt

MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

En primer lugar deberemos distinguir los diversos métodos o sistemas de comunicación con que cuenta cada responsable de departamento para ejecutar sus tareas. Esta faceta enlaza con lo que hemos estudiado en el tema anterior: el concepto de la preparación de los grupos de trabajo tiene también su explicación aplicativa en el tema que nos ocupa.

El método de comunicación más adecuado es que el denominamos "**gestión lineal".** La "cadena de mando" permite que la información fluya hacia arriba o hacia abajo. Según hemos

comentado se debe delegar toda la responsabilidad a los “**gestores de línea”** en sus relaciones con sus subordinados.

Para explicar este concepto teórico de la organización, pondremos el ejemplo de la relación existente entre el Director de Personal de una empresa constructora y el Jefe de Obras. Este último decide despedir a un obrero que le ha faltado el respeto y le ha insultado. Esta drástica decisión la intenta llevar a cabo sin tener en cuenta la política en la empresa en esta materia, por la que todos los empleados deber ser formalmente amonestados antes del despido, excepto en casos de conducta muy grave.

El Director de Personal es el especialista en materia laboral y se encuentra ante el difícil problema de comunicarse con el Jefe de Obras, informándole de una serie de preliminares básicos a tener en cuenta, sin menoscabar en forma alguna su línea de autoridad. Estos son problemas muy frecuentes de comunicación entre departamentos, los cuales requieren una exquisita diplomacia y tacto.

RESTRICCIONES EN LA COMUNICACIÓN

En toda organización las comunicaciones pueden vetarse o restringirse debido a la posición y/o autoridad de un mando superior. ¿Cómo podremos desbloquear esta situación?

Por su misma naturaleza, el control de la gestión requiere que exista una posición dominante de una persona sobre otra. Deberemos tener presente las características que presentan algunos gerentes: algunos son paternalistas, otros son más tolerantes y algunos adoptan una actitud autocrática.

Dentro de estas tres definiciones nos encontramos unas personalidades más acusadas que otras, pero un requisito esencial es que el gerente o responsable de área tenga una actitud firme y decidida. Un gestor pusilánime o débil no tendrá el respeto de su personal, e incluso pueden llegar a manipularle.

Muchos dirigentes autocráticos creen que un estilo democrático y tolerante es signo de debilidad. De hecho no es así. A muchas personas con este talante democrático se les confunde, porque creen que están sometidas a la voluntad de los demás. Lo que hace un dirigente democrático es presentar sus propuestas de forma que se obtenga un buen resultado en la gestión, y al mismo tiempo, involucrar al grupo de trabajadores en la idea de hacerles participes y obtener de ellos su interés y compromiso.

Otro requisito importante para que esto ocurra verdaderamente, es que el dirigente tenga habilidad y sepa exponer sus razonamientos para que el empleado le considere importante. Si pretendemos que los empleados sigan los objetivos que persigue la empresa, hemos de considerar sus necesidades individuales y presentar el objetivo de tal forma que sea una oportunidad de satisfacer dichas necesidades.

PROBLEMAS SINTOMÁTICOS DE LA COMUNICACIÓN

Los problemas que se detectan en la comunicación, son síntomas de otras dificultades subyacentes que existen por lo general entre las personas y/o grupos en cualquier organización. Si queremos superar las barreras a la comunicación hemos de resolver una serie de problemas, como:

- **Falta de confianza. La comunicación debe fluir por canales cordiales y amistosos. Cuando existe confianza el contenido de la comunicación se transmite con mayor libertad, el receptor comprende mejor el mensaje y existe el mismo grado de comprensión.**
- **Interdependencia entre las personas. Cuando éstas tienen objetivos y sistemas de valores apuestos, es necesario crear un clima de comprensión mutua sobre sus necesidades y motivos.**

- **<u>Distribución de las recompensas.</u> Nada restringe más el flujo de ideas e intercambio de información, cuando tanto el emisor como el receptor tienen la sensación de que no van a obtener beneficios personales por su contribución o participación.**
- **<u>Sobre la estructura social de la organización.</u> Nada ayuda más a una libre y correcta comunicación que el consenso sobre el contenido de los temas de trabajo, autoridad, prestigio y relaciones de las distintas posiciones.**

EL ARTE DE COMUNICAR

Existe un libro muy interesante y útil escrito por **A.C. Leyton**, llamado “**El arte de la Comunicación”** en el que se citan, entre otras muchas cosas lo que él denomina ***los diez mandamientos de la comunicación***, que a continuación indicamos brevemente:

1. **Trate de aclarar sus ideas antes de comunicarlas.**
2. **Examine la autentica finalidad de la comunicación.**
3. **Considere siempre el ambiente físico y humano cuando vaya a comunicar.**
4. **Consulte con otros, cuando lo crea oportuno, al planificar las comunicaciones.**
5. **Cuide el mensaje, lo que es obvio o se sobreentiende, así como el contenido básico del mismo.**
6. **Cuando tenga oportunidad, incluya en el mensaje algún elemento de ayuda o valor al receptor.**
7. **Haga un seguimiento a su comunicación.**
8. **Tenga en cuenta que el feedback es esencial.**
9. **Utilice siempre un mismo estilo en sus comunicaciones.**
10. **Trate de escuchar siempre de forma correcta.**

RESUMEN

1. En los tres últimos temas hemos tratado diversos aspectos de la comunicación, pero lo hemos hecho de una forma sucintamente indicativa. El tema de la comunicación en la gestión empresarial precisa un estudio aparte, mucho más amplio.

2. Para mejorar las comunicaciones dentro de una organización deberemos tener en cuenta la cultura de la empresa y el ambiente en que se desarrolla. La medida no está en aplicar unas determinadas reglas para resolver los problemas que se nos puedan plantear, sino que deberemos como mínimo, implementar una serie de recomendaciones que nos servirán de base para adecuar las comunicaciones:

- **Mantener regularmente reuniones entre los departamentos.**
- **Mantener un estilo de gestión amplio y comunicativo.**
- **Ejercitar un fuerte liderazgo en la Dirección.**
- **Mantener un estrecho contacto con el personal.**
- **Enseñar a las personas a comunicar de forma eficiente.**
- **Incrementar las consultas con su personal antes de tomas las decisiones.**
- **Observar con detenimiento el procedimiento de las relaciones entre los distintos departamentos.**
- **Mejorar los métodos de comunicación.**

3. La comunicación se perfila dentro de la empresa como un instrumento básico para informar e indicar a los empleados los objetivos de la empresa y la forma y momento en que ellos pueden contribuir a mejorarlos.

4. Si las empresas continúan afrontando los cambios que se producen en el mercado o la competencia, necesitarán que los empleados conozcan y comprendan las estrategias y objetivos de la empresa, y esto solo será posible con una política eficaz de comunicación.

EJEMPLO PRÁCTICO

El **Instituto Europeo de Gestión Empresarial (IEGE)** llevó a cabo un estudio sobre los patrones de comunicación entre el personal de una empresa de tamaño medio. Todos, desde el Director General hasta el Conserje, se incluyeron en la investigación.

Se observó que las personas se comunicaban más con los miembros de sus propios sub-grupos que con los demás. También preferían comunicarse con algunos de rango superior a la suya y evitaban comunicarse con los inferiores. La única excepción era, cuando esta persona tenía responsabilidades de supervisión, entonces si se comunicaba con personas inferiores concretas.

Cuando unas personas se comunicaban con otras del mismo nivel dentro de la organización, existía una fuerte tendencia entre las mismas a elegir personas cualificadas y evitar aquellas que consideraban aportaría escasa contribución a la empresa.

EJERCICIO

Imagínese usted que es el nuevo Director Gerente de una división de negocio dentro de una empresa que hace poco tiempo ha incorporado un proceso de descentralización. El trabajo principal de la empresa es la venta al por mayor de productos prefabricados para la construcción.

La Dirección General ha decidido abrir una delegación en la capital de una Comunidad Autónoma, algo distante de la Central, con sede en Madrid. Según sus conocimientos en comunicación:

1. **¿Dónde surgirán los problemas principales?**
2. **¿Cómo los superará y que oportunidades se le presentan para establecer desde el principio los nuevos canales de comunicación en su nuevo destino?**

PREGUNTAS

1. **Indique los posibles problemas que pueden surgir entre los departamentos de Ventas y Producción.**
2. **¿Qué problemas pueden surgir entre un gestor funcional (Director General) con los gestores de línea (Director de Departamento)**
3. **¿Qué problemas pueden causar los delegados de los comités en las comunicaciones descendentes y por qué?**
4. **¿Qué funciones principales desempeñan los comités en las organizaciones empresariales?**
5. **¿Cómo podemos reducir el grado de dificultad en la comunicación entre un empresario y sus empleados?**
6. **¿Cuáles son los problemas sintomáticos de la comunicación?**

Unidad **4** La comunicación en la empresa

Tema **17** Coordinación de los circuitos informativos

En este Tema se muestra la complejidad de los circuitos de información en la empresa y como coordinarlos. Define los procesos de coordinación e identifica el origen de la comunicación.

INTRODUCCIÓN

En este tema, con el que finalizamos la Unidad 4, ampliamos el concepto de “como se relaciona la organización de una empresa con la complejidad que supone la comunicación”. Las empresas al crecer se convierten en entes dinámicos difíciles de controlar o gestionar. Al mismo tiempo, para cubrir todas las expectativas empresariales, aumentan la plantilla de especialistas. Coordinar a los distintos departamentos que configuran la organización, se convierte en un problema difícil de resolver.

Antes de introducir una eficaz coordinación, deberemos diseñar una correcta comunicación e informar a las personas de la importancia de su trabajo y su inclusión en los objetivos generales de la empresa, y a nivel particular, en su departamento o sección. Hay que resaltar la importancia de cómo se deben conectar los distintos departamentos y que se espera de ellos para alcanzar los objetivos de la empresa. La comunicación es necesaria para coordinar todas y cada una de las funciones.

La especialización es un factor importante en la evolución positiva de la empresa que pretendemos sea duradera. Pero cuanto más compleja sea la organización y más departamentos existan, más le afectará el síndrome de la “mentalidad de especialista”. Esta exacerbada mentalidad puede hacer que la empresa, por ejemplo, pueda perder un pedido porque el responsable de este departamento aplique de forma inflexible las normas de su sección y no otra que le pueda interesar a la empresa en ese momento.

Algunas empresas hacen grandes esfuerzos para superar este tipo de problemas e inculcar a sus empleados la idea de que piensen “comercialmente” en vez de ser “celosos especialistas”. Cuanto más cualificado esté una persona, más difícil será cambiar su orientación profesional por otra “más comercial”.

El especialista tiende a socializarse en las actividades de su profesión que las tiene muy arraigadas; por eso solo en empresas excepcionales se pueden alcanzar progresos en este sentido.

EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

Se suele decir que la comunicación fluye correctamente, cuando se produce de arriba abajo; el problema se plantea cuando es al contrario o fluye de un lado a otro. Esto sólo es cierto en parte. De igual forma es falso generalizar de que la comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba o de lado a lado.

La comunicación es como un trozo de madera que flota en el mar, donde existen corrientes contrapuestas. A veces la orilla está cubierta de restos, otras veces está limpia. La fuerza y dirección del movimiento no es buena ni va en una sola dirección, sino que responde a las distintas fuerzas que entran en juego: vientos, mareas, corrientes, etc.

Las fuerzas que influyen en la comunicación en una organización son en conjunto, “fuerzas motivadoras”. Es decir, las personas comunicamos para conseguir algún fin, satisfacer alguna necesidad personal, mejorar nuestra situación inmediata, etc.

Existen fuerzas determinantes para comunicarnos con las personas cuyos objetivos de trabajo son los mismos que los nuestros. Las personas más valoradas en las empresas son aquellas que por su capacidad, contribuyen a dar una mejor información o consejo. Los demás tratan de buscarlas para recibir consejos o sugerencias.

Todo ello apunta en una misma dirección y las conclusiones son idénticas. Al perseguir los mismos fines, tienen fuerzas que actúan sobre ellos para comunicarse con quienes le ayudarán a lograrlos; por el contrario, existen otras personas que evitan la comunicación con quien no le reportará ninguna ayuda o le producirá retrasos en la consecución de sus objetivos.

COORDINACIÓN INTERNA

Hasta ahora hemos venido utilizando el término “organización” en su sentido más amplio. Podremos interpretar este término como la “coordinación de todos los métodos, funciones y sistemas dentro de la empresa”. Si se coordinan correctamente estos elementos, estaremos ante una organización que funciona con eficacia, eficiencia y economía de medios.

Actualmente son muchas las empresas que implementan sistemas para coordinar a las personas o grupos que trabajan eficazmente entre sí. La técnica más habitual es el diseño de los objetivos generales de la empresa y después extrapolarlos a los grupos o personas. Estos sistemas tratan de asegurar que se consigan los fines de la organización.

Observamos la relación existente entre los departamentos de Ventas, Producción y Compra. De nada servirá que el Dpto. de Ventas acepte pedidos, si el sistema de control de existencias no garantiza la entrega de los mismos de forma inmediata. Lo mismo ocurrirá si las materias primas no están disponibles en su debido momento en el proceso de producción; por eficiente que esta sea, no se podrán fabricar los productos.

La coordinación puede lograse mediante reuniones periódicas entre los responsables de éstas áreas funcionales. Un caso corriente es la coordinación en el desarrollo de un nuevo producto. Este nuevo producto requiere contactos frecuentes entre los responsables de **Marketing, I+D+i y Producción.** Mientras se formula el programa y se inicia el mismo, es importante que dichos ejecutivos establezcan unos criterios compartidos de cómo colaborar en el proyecto.

En algunas empresas se crean los llamados **“comités de investigación**” que se reúnen con regularidad para coordinar todas las actividades referentes al desarrollo de nuevos productos o la innovación de los ya existentes. Cada uno de los especialistas contribuye a su planificación, en la parte que le corresponde.

- **Los especialistas en Marketing a través de la investigación del mercado y otras coyunturas del mismo, determinarán lo que quiere el posible cliente.**
- **Los especialistas en diseño de productos, apreciarán las dificultades técnicas que se puedan plantear en el desarrollo del nuevo producto y determinarán si es viable o factible su fabricación.**
- **El responsable de fabricación determinará los costes previsibles de fabricación y si la empresa dispone de los recursos técnicos y humanos precisos para su producción.**

- **Y por último, el responsable financiero para verificar si el plan económico se ajusta a las disponibilidades financieras y, en su caso, la distribución de las mismas, según el presupuesto de inversiones y ganancias.**

Después de esta fase preliminar o de coordinación inicial, se pasa a otra que se realiza en los grupos o secciones de trabajo donde, una vez identificados los fines del proyecto, se plantean las formas adecuadas y lógicas para su realización.

La coordinación de estos grupos se consigue con una estructura basada en la racionalización de los trabajos a efectuar y al frente de los mismos, se designa un responsable que conoce todos los pormenores del proyecto.

La delegación de autoridad a un comité, como el que hemos descrito, sugiere una aceptación de la responsabilidad el conjunto operativo, pero no a miembros individuales del mismo. Ningún miembro del comité puede tomar decisiones a titulo individual, porque carece de

autoridad para ello; las decisiones solo pueden ser tomadas por el comité cuando esté reunido y lo hará de forma colegiada.

COORDINACIÓN MEDIANTE LA PLANIFICACIÓN

No todas las organizaciones son iguales, por lo que solo podremos describir aquí, los factores imprescindibles a tener en cuenta que habrán de adaptarse según las exigencias, características y cultura organizativa de cada empresa, y habrá que identificar las áreas claves que requieren una especial atención a la hora de diseñar un plan corporativo. Y una de estas áreas es: **la información.**

El diseño del plan de negocio y objetivos corporativos son estudiadas en otra parte de este Curso. Lo que vamos a estudiar ahora es como se debe identificar el trabajo para conseguir los objetivos y como debe ser coordinado. A esto se le llama **"planificación corporativa".**

Este plan identifica, a priori, los departamentos que intervendrán en una acción determinada de la empresa. Por ejemplo, si la empresa prevé adquirir equipos electrónicos para su posterior comercialización, necesitaremos establecer diversos criterios:

- **Personal necesario.**
- **Sistema de almacenaje.**
- **Distribución de los equipos a los puntos de venta.**
- **Circuitos documentarios**
- **Trabajos de control administrativo y financiero. Etc.**

Teniendo en cuenta este aspecto dinámico y teniendo en cuenta también que participarán varios departamentos, deberemos preparar previamente las correspondientes estructuras de coordinación y logística.

PRINCIPIOS DE COORDINACIÓN

La responsabilidad de establecer e integrar los esfuerzos de los distintos departamentos y las personas que los integran corresponde, en primer lugar, al Director General y subsidiariamente a cada Jefe o Director de Departamento. Esta coordinación se establece a través de las relaciones colaterales de los mandos intermedios, mediante una interrelación eficaz.

Esta coordinación debe ser establecida en los primeros momentos de la implantación, cuando es más fácil conseguir el consenso o acuerdo general.

Cuando existen varios grupos de trabajo, cada uno de ellos debe establecer contacto con el otro, pero puede ocurrir que si se incorporan nuevas personas durante el proceso, empiecen las dificultades y retrasos.

Como podemos comprobar, la coordinación es un proceso continuo y los gerentes deben aplicar soluciones adicionales, pero tratando siempre que prevalezcan los criterios o principios generales y no improvisar en cada ocasión.

RESUMEN

1. Conseguir una coordinación eficaz resulta difícil, debido sobre todo, a la naturaleza funcional de las empresas que desean que todo su personal actúe siempre en la misma dirección, pero como hemos comprobado en la realidad esto no es totalmente posible.

2. Las grandes empresas disponen de especialistas muy experimentados y con conocimientos en los sectores claves de la misma; pero conseguir

que estos especialistas tengan uniformidad en sus puntos de vista, también es una tarea difícil.

3. Por tanto consideramos que debe existir un cierto equilibrio entre la dimensión de la especialización y los fines corporativos.

4. Algunos de estos especialistas consideran que sus funciones y experiencias es lo más importante, lo que puede desvirtuar los principios de la dirección por objetivos y pierde valor. Estos especialistas ven el mundo desde su torre de marfil.

5. El grado de coordinación eficaz estará en función del perfil de la empresa y su cultura organizativa.

EJEMPLO

En un país como Estado Unidos, la población es una mezcla muy variada de distintos orígenes culturales. Al mismo tiempo, el grado de especialización que existe en las empresas es muy amplio. En este ambiente, se hacen grandes esfuerzos para que los ejecutivos superiores consigan en perfecto equilibrio en su estrategia de comunicación.

Del mismo modo, en España, una empresa familiar puede estar dirigida por el cabeza de familia de forma autocrática, y donde el personal tiene un origen similar. En este tipo de cultura organizativa no será muy difícil coordinar las actividades de los empleados, puesto que todos comparten actitudes parecidas hacia el objetivo o propósito de la empresa. Pero, como es obvio, este tipo de empresas adolece de un consejo de dirección especializada.

EJEMPLO PRÁCTICO

AMSTRAD se convirtió en una empresa innovadora en el mercado informático, debido en gran parte al ímpetu empresarial de **Allan Sugar**, fundador de la compañía. Uno de sus logros principales fue conseguir que los especialistas (los ingenieros) pensaran en términos comerciales, de forma que un nuevo componente para sus ordenadores fuera directamente del diseño a la producción, sin pasar por los estadios de prueba piloto y demás análisis que son comunes en la cultura de la ingeniería de sistemas. Aunque ésta no fue la única razón del éxito de la compañía, éste fue un factor decisivo.

La capacidad de comunicación es uno de las carencias de los ingenieros que acceden al área comercial. La liberalización de los sectores puntas de la economía (comunicación, energía, etc.) ha impulsado la demanda de ingenieros con aptitudes comerciales. Estos profesionales con conocimientos técnicos y con capacidades de venta son los perfiles más solicitados pero los más difíciles de localizar. El mayor déficit de estos profesionales son: las relaciones publicas; no tienen problemas para gestionar un proyecto y/o producto, pero si para abrir mercados donde vender los mismos.

Las nuevas incorporaciones a puestos comerciales de los ingenieros se basan en una formación complementaria en el área comercial, sobre productos de la empresa y el desarrollo de las habilidades comerciales. Normalmente estos profesionales huyen de la venta, por desconocerla, o por parecerles poco “honorable” para su carrera profesional y no perciben que el área comercial unida a la técnica puede enriquecer sus expectativas.

Las empresas de selección tienen dificultad para la localización de ingenieros que estén dispuestos a vender y las empresas están desarrollando programas de formación comercial específicos. Entre las características de la demanda, a estos profesionales se les pide:

Capacidad de aprendizaje, relación personal y organización. Facilidad para captar y fidelizar la cartera de clientes. Comunicación y relaciones públicas e iniciativa y conocimiento del negocio.

¿Cuántos años han tenido que pasar para que las industrias se den cuenta que la figura del vendedor ha pasado de ser "despreciable " a ser "imprescindible".

TAREA

Realice un organigrama que muestre la relación de comunicación entre los departamentos de la organización en la que Vd. tenga experiencia: escuela /universidad /empresa /negocio familiar.

PREGUNTAS

1. ¿Qué significado podemos darle a la definición"mentalidad de especialista?
2. ¿Por qué asimilamos las comunicaciones con el movimiento de las maderas en el mar?
3. ¿Qué fuerzas actúan en la comunicación entre personas
4. ¿Por qué es importante la coordinación entre los departamentos de Venta, Producción y Compra?
5. ¿Cómo funciona un comité de planificación de I+D+i?
6. ¿Cuándo deberemos implementar una estrategia de comunicación?
7. ¿Qué es la "planificación corporativa"?
8. Destaque los principios básicos de una coordinación efectiva.

Unidad **5** Gestión de los Grupos Primarios

Tema **18** La Gestión del Conflicto

Este Tema trata de la gestión de los conflictos internos de la empresa y como resolverlos de forma positiva. Define lo que significa "conflicto" dentro del contexto de una organización empresarial. Muestra los efectos positivos del conflicto y distingue los distintos tipos de conflictos.

INTRODUCCIÓN

Los problemas más comunes en la gestión empresarial: absentismo laboral, baja productividad, cambios continuos en las plantillas, mal clima y moral baja, etc. afectan directamente a la vida

de los grupos primarios. Este problema podríamos resolverlo, si desde el inicio de las actividades empresariales realizamos una cuidadosa selección del personal.

Los trabajadores desean siempre formar parte de grupos en los que encuentren seguridad y donde sean debidamente reconocidas sus cualidades personales y profesionales. Estas manifestaciones se expresan ante todo en términos de cómo se les considera en la empresa y estas consideraciones son más importantes desde el punto de vista social, que las demandas salariales.

Las quejas de los empleados no siempre se manifiestan o se basan en hechos, sino que aparecen sintomáticamente y hay que diagnosticarlos, como hacen los médicos. Por ejemplo, una persona que está enferma de gripe tendrá síntomas como: dolor de garganta, mucosidad nasal y dolor de cabeza, pero si el médico le receta un spray para tratar de despejar la nariz no atacará la causa del problema. Por eso el médico tratará la infección viral mediante antibióticos.

Uno de las misiones principales del gestor es la de resolver los problemas, sobre todo, humanos. Por eso podemos compararle con el médico y deberá entender que las quejas de los trabajadores son los síntomas de problemas mayores, que no saben como evidenciarlo o, ni siquiera se dan cuenta ellos mismos. Al igual que el médico, el gestor no conseguirá nada si se limita solo a resolver las quejas (paños calientes).

Un sistema de comunicación abierto que propugne la cohesión, reducirá el riesgo de malentendidos y conflictos. Los cambios ambientales que afectan a los trabajadores de la empresa se aceptan más, cuando se permite a estos trabajadores participar en la toma de decisiones, en asuntos que sean importantes, en este sentido.

TEORÍA BEHAVIORISTA

Cyert y March desarrollaron una teoría sobre la toma de decisiones en su libro "***Teoría Behaviorista de la Compañía" (behavior = comportamiento, conducta)*** donde la organización de la empresa está sostenida por dos vertientes esenciales, pero opuestas:

a). Un sistema de procesado de la información.
b). Un sistema de toma de decisiones.

Desde el punto de vista de estos autores, esta separación significa que cada sistema sigue fines distintos, con los que se llegan a determinar objetivamente las distintas prioridades dentro de cada departamento y por ello la necesidad de contar con profesionales para resolver los conflictos internos.

Estas personas son asignadas a los distintos departamentos donde deben detectar y solucionar los problemas y para ello necesitan recibir puntualmente información de la Dirección General para basar en ellas sus decisiones. Por eso cada departamento valora sus propios objetivos como algo muy importante para el conjunto de la organización.

Estas teorías hacen hincapié en cuatro aspectos de la organización:

- **Resolución incompleta del conflicto**: Se trata de una falta de acuerdo que lleva a soluciones intermedias pero admisibles, pero que no son la ideal ni la óptima.
- **Evitar la incertidumbre:** Las personas procuran evitar solucionar los problemas que les supongan muchas dudas; en su lugar prefieren resolver los problemas más urgentes.
- **Enfoque del trabajo centrado en el grado de dificultad:** Esto desemboca en un intento de buscar soluciones que no se habían contemplado cuando el problema se detectó al principio.
- **Aprendizaje en la organización:** Los ejecutivos de la empresa cambiarán o adaptarán sus fines en función de resultados de experiencias anteriores.

CONVENIOS LABORALES

Los convenios laborales son esenciales para resolver un conflicto dentro de la organización. El concepto de "convenio laboral" reconoce que el conflicto existe y que por tanto hay que resolverlo a todos los niveles de la organización.

En este sentido los convenios son la racionalización y resolución de un conflicto. Si se le considera inevitable, habrá que establecer los procedimientos para controlar los efectos del mismo.

Gran parte del procedimiento de las relaciones entre los trabajadores y la empresa, se ocupa de los puntos clave por los que los que tienen que pasar todos los grupos, para tratar de resolver el conflicto sin interrumpir el trabajo normal de la empresa.

Por ejemplo, un procedimiento de quejas se negocia muchas veces entre la Dirección de la empresa y los representantes sindicales; el objetivo de la empresa es retener y controlar el problema durante el tiempo necesario antes de que los trabajadores vayan a la conflictividad laboral. Si se adoptan normas o procedimientos correctos para resolver el conflicto, podremos hallar soluciones al principio de los acontecimientos (quejas iniciales).

En un procedimiento típico inicial de quejas, se estipularán varios pasos:

- **La persona o grupo presentará formalmente la queja al Director del Departamento.**
- **Si el problema no se resuelve en primera instancia, el asunto pasará al representante sindical que concertará una entrevista entre las partes.**
- **El paso siguiente, en caso de desacuerdo, se implicará a los mandos intermedios o encargados de mayor rango.**
- **En el supuesto de no llegar a un acuerdo o que el caso sea grave, el asunto pasará a la Dirección General de la empresa, con la participación de los representantes sindicales o la intervención de arbitraje neutral.**

En estos pasos previos se deben calcular los tiempos y las reglas necesarias para impedir que los trabajadores pasen a acciones contundentes, hasta no haber agotado todas las posturas o vías para resolver el conflicto y llegar a un acuerdo final.

Como es obvio, esta circunstancia no podrá impedir que los trabajadores hayan tomado acciones unilateralmente, como por ejemplo, una "huelga salvaje". Esta situación puede debilitar o afectar gravemente los acuerdos que se están negociando, y las graves consecuencias que la huelga puede tener para la empresa.

LA NEGOCIACIÓN

La negociación y la discusión son los instrumentos utilizados por ambas partes del conflicto para su resolución. Ambos antagonistas se sientan a negociar con el fin de alcanzar los acuerdos que beneficien mutuamente tanto a la empresa como a los trabajadores.

Los negociadores para ser efectivos, necesitan:

- **Decidir lo que desean obtener, lo que es prudente aceptar y hasta donde puede llegar su oferta de colaboración.**
- **Indicar con claridad y firmeza desde el inicio, lo que se demanda o reivindica.**
- **Formular las cuestiones clave para establecer los requisitos mínimos y máximos y las áreas donde incidirán los resultados.**
- **Estar dispuesto para hacer concesiones en puntos o factores no esenciales.**
- **Trabajar en la dirección adecuada para que el acuerdo final beneficie a ambas partes.**

- **Estar preparado para ofrecer un acuerdo donde las objeciones de cada parte sean coincidentes.**

La negociación es un arte y una habilidad. Algunos gestores tienen una gran dificultad para estas cuestiones, pero todos ellos pueden mejorar su eficacia si aplican reglas basadas en la buena disposición y sentido común.

CÓMO DETECTAR LOS SÍNTOMAS DEL CONFLICTO.

En casi todas las empresas se dan situaciones donde se evidencian conflictos. Algunos son de tipo cuantitativo y otros de tipo cualitativo y no son fáciles de evaluar. En primer lugar detectaremos los síntomas que se pueden cuantificar y si analizamos el problema en profundidad, podremos descubrir la base de una correcta decisión.

Deberemos registrar los casos que se produzcan sobre absentismo y falta de puntualidad y si al cabo de cierto tiempo la situación sigue aumentando, es porque existe un grave problema o deterioro moral. Generalmente, es el departamento de Recursos Humanos quien controla estas incidencias, pero esto no es excusa para que cada Jefe de Departamento asuma su responsabilidad directa en el conflicto.

El control interno en cada departamento puede muchas veces detectar una zona o sección conflictiva que necesita atención especial o urgente. Donde la medición del conflicto es más exacta es en el conjunto de la mano de obra de los departamentos de producción. Esto variará de una industria a otra y de un departamento a otro, pero existen estadísticas que desvelan el número de estos movimientos internos de las empresas en estas materias. El seguimiento en la evolución de estas cifras a lo largo de cierto periodo, nos indicará la creciente o decreciente actualidad o vigencia del conflicto.

Una deficiente calidad de los productos terminados puede ser muchas veces debido a que los trabajadores estén con la moral baja y, cuando esto no sea una prueba evidente en si misma, lo pueden corroborar otras pruebas.

Las empresas bien organizadas que utilizan técnicas modernas de gestión y donde el trabajador participa activamente en los procesos productivos, no tienen que utilizar inspectores de calidad para verificar la consistencia del producto. Los productos terminados van directamente de la línea de producción al almacén para su posterior distribución física.

Un historial de huelgas continuas y casos de sabotajes internos son en buena medida un alto grado de conflictividad. Estos graves problemas indican una moral muy baja y pueden representar a las empresas pérdidas irreparables, tanto económicas como de prestigio e imagen. Es conveniente detectar lo antes posible las primeras señales del conflicto, es vez de dejar que la situación se deteriore hasta el punto de que ésta sea irreversible.

La propia frustración de los trabajadores es un síntoma de conflicto, pero ésta situación no puede medirse fácilmente. Por este motivo el gestor debe ser consciente de lo que está pasando y observar los posibles conflictos que se puedan estar generando en la mano de obra. Estos síntomas, generalmente, varían de una persona a otra y se detecta por la apatía, mal humor, conducta poco participativa, etc.

LA APARICIÓN DE CONFLICTOS

La aparición de conflictos laborales en las empresas es inevitable por la competitividad entre los mismos empleados a causa de políticas internas autocráticas o porque los trabajos o tareas no están bien definidos.

La mayoría de los trabajadores piensa que tiene una buena relación con sus compañeros. Sin embargo, donde aparecen las tensiones de forma más acusada es entre los jefes y

subordinados. Casi una cuarta parte de las horas que tiene un año, las pasamos trabajando. Así que en muchas ocasiones quienes son nuestros compañeros se convierten también en nuestros amigos.

Por consiguiente, si existe un mal ambiente en nuestro lugar de trabajo, toda nuestra vida se verá afectada negativamente, aunque paradójicamente, los conflictos laborales pueden tener su lado positivo.

En el cuadro siguiente vemos como son las relaciones entre las distintas personas en el trabajo**.**

	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas o inexistentes
JEFES	**34%**	**59%**	**6%**	**1%**
COMPAÑEROS	**43%**	**53%**	**2%**	**2%**
SUBORDINADOS	**16%**	**22%**	**2%**	**60%**

Fuente: Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (CIS 1997)

¿CUALES SON LOS FACTORES PRINCIPALES QUE CAUSAN UN MAL CLIMA LABORAL?

- **Falta de motivación.** Se produce cuando el trabajador no tiene clara sus funciones y no sabe lo que se espera de él. La falta de participación y que a un empleado no se le pida opinión, también influye en su comportamiento. La ausencia de incentivos, como el reconocimiento de un trabajo bien hecho, contribuye a que el trabajador pierda ilusión.
- **Rumores**. Resultan especialmente críticos los momentos de confusión, como por ejemplo, una posible "regulación de empleo", la absorción de una empresa por otra, etc. genera desconfianza, sobre todo si la empresa no facilita suficiente información.

- **Mobbing o acoso moral.** Es un proceso por el cual un individuo es atacado psicológicamente. Esta agresión es difícil de apreciar y consiste en menospreciar a esa persona, asignarle tareas sin sentido, ridiculizar una discapacidad, etc.
- **Remuneración escasa**. Es un factor importante, sobre todo, si existen agravios comparativos**.**

Según un informe del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) lo que más se valora de un empleo, aparte de las condiciones económicas, es un buen ambiente laboral, por lo que una situación tensa, a veces, acaba con el abandono del puesto de trabajo.

Los indicios de que el clima laboral está deteriorándose suele ser bastante evidente:

- **Formación de bandos (Grupos antagónicos).**
- **Cumplimiento del horario a "rajatabla".**
- **Muestras de apatía hacia todo lo relacionado con la empresa.**
- **Realización mecánica de las tareas.**
- **Discusiones de los empleados por cuestiones triviales.**
- **Síntomas como fiebre, ansiedad o irritabilidad.**

Existen además, ciertos detonantes que hacen que el empleado sea mucho más consciente del mal ambiente laboral:

- **Sueldo.** Cuando se han realizado los incrementos anuales y el trabajador estima que no se han cubierto sus expectativas. También se aprecia rápidamente en caso de que no se

recompense automáticamente el sobre esfuerzo que está aportando y que para la empresa se está traduciendo en beneficios económicos.

- **Jefes autoritarios.** El trabajador no desarrolla sus capacidades y su iniciativa se ve recortada.
- **Experiencia.** Las personas con más experiencia detectan antes los conflictos laborales y disponen de más recursos y estrategias para resolverlos. El mal ambiente tiene como consecuencia la disminución en el rendimiento de los trabajadores y la falta de consecución de los objetivos de la empresa.

RESUMEN

1) **En toda organización empresarial los conflictos son inevitables, como consecuencia de las relaciones internas.**

2) **Los gestores disponen de soluciones alternativas para resolver los conflictos internos, desde aplicaciones racionalizadas hasta técnicas modernas de participación, con una estrategia de comunicación abierta. El mejor enfoque para su organización dependerá básicamente, de las circunstancias que concurran en la misma.**

3) **El empresario debería conocer las consecuencias de no resolver a tiempo un conflicto. Para ello deberá desarrollar una actitud abierta dentro de su empresa y tratar de detectar los indicios de conflictos encubiertos y de baja moral entre sus empleados. También deberá aplicar sus propias experiencias y habilidades en comunicación, negociación y gestión empresarial.**

4) **También es importante que fomente y desarrolle el contacto con sus trabajadores para que encuentren siempre en él una fuente de seguridad y posición. El buen clima laboral se alcanza cuando el trabajador se siente participe de la empresa, cuenta con la facilidad para aumentar su formación, no sufre discriminaciones y le ampara una planificación, por ejemplo, para evitar accidentes laborales.**

5) **Una buena política de retribuciones, inversión en formación y beneficios sociales, etc. contribuyen a que exista un buen ambiente en la empresa.**

Todos estos factores son muy importantes en los momentos en que la empresa evolucione positivamente y habrá que dejar que los grupos participen plenamente en los conflictos que inevitablemente surgirán, como resultado de dichos cambios evolutivos.

EJEMPLO PRÁCTICO

Schelling y Aumann ganaron en 2005 el premio Nóbel de Economía por sus estudios sobre conflictos. Con sus teorías, asegura la Academia Sueca, podrían contribuir a mejorar las negociaciones entre patronal y sindicatos, si ambas partes conocieran sus teorías.

Los catedráticos responsables de concederles este galardón, justificaron su decisión

asegurando que la razón por la que algunos grupos de individuos, asociaciones y naciones son capaces de negociar en consenso mientras otros se ven torturados por constantes conflictos, es explicable por medio de “la teoría interactiva” presentada por estos científicos, “método infalible y dominante en el momento de solucionar los problemas tan viejos como la Humanidad”.

En su obra “La ***estrategia del Conflicto***”, publicada a finales de la década de los 50, explicaba Schelling cómo uno de los actores de una negociación en su toma de posición empeora su situación si en vez de atacar, insinuando su capacidad de tomar represalias, avanza a piñón. La vieja fórmula “ataca, si quieres ganar la guerra”, sigue siendo válida ya que la posibilidad del contraataque es más vital que la de soportarlo.

Esta idea es aplicable a todo tipo de gestiones en política económica, desde las negociaciones entre empresas y los pactos salariales hasta las transacciones y estrategias de mercado.

EJERCICIO

Seleccione entre los periódicos o revista de negocios uno o dos conflictos dentro de una empresa. Trate de analizar los problemas desde dos puntos de vista:

1. **Uno que muestre una resolución positiva del conflicto.**

2. **Otro que explique como se ha permitido que el conflicto se descontrole**.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo se asemeja la labor de un gestor que se enfrenta a una queja, con la del medico que trata a un paciente?

2. ¿A que se debe que aparezcan síntomas como: absentismo, baja productividad, cambios continuos en las plantillas, mal clima y baja moral?

3. ¿Según Cyert y March, como surgen los conflictos internos?

4. Indique los puntos de vista de estos autores sobre la toma de decisiones en las empresas.

5. ¿Cómo se regulan los conflictos en los convenios laborales?

6. ¿Cuales son los pasos a seguir en un procedimiento de queja?

7. ¿De qué manera influye en la Dirección de la empresa, la independencia en un procedimiento racionalizado?

8. ¿Qué habilidades precisa un gestor para llegar a ser un negociador eficaz?

9. ¿Cómo podremos medir los síntomas de moral baja?

10. ¿Cuales son los síntomas de la frustración?

Unidad **5** Gestión de los Grupos Primarios

Tema **19** Formación de los Grupos

Este Tema trata de la formación de los grupos y sus relaciones interpersonales. Distingue los grupos formales e informales e identifica las características de cada uno y la aplicación práctica de estos conocimientos.

INTRODUCCIÓN

Una empresa se organiza sobre unas líneas de conducta formales, es decir, se establece una estructura y las personas que la conforman tienen que aceptar unos requisitos mínimos. Dentro de esta estructura existen una serie de grupos y subgrupos que tienen a su vez una organización y una estructura que posiblemente no esté normalizada como la organización formal de la empresa, basada sobre todo en sistemas, reglamentos y políticas definidas perfectamente y que afectan a todos por igual. Esta definición la ampliaremos en el transcurso de este tema, que representa una descripción exacta para la mayoría de los fines que persigue una organización formal.

Los empleados tienden a formar pequeños grupos sociales donde pueden hallar seguridad y reconocimiento. A veces es difícil entender el funcionamiento de estos grupos informales, aunque se ha investigado mucho sobre el tema; la ciencia de la conducta ha prestado una gran contribución a la gestión empresarial. No obstante, la base del funcionamiento de estos grupos informales es demasiado sutil, de forma que el gestor siempre ha tenido dificultad para aplicar los resultados con suficientes garantías.

Un “comité” es un ejemplo claro de grupo formal, donde existen grupos o tendencias informales, dentro de la propia estructura del grupo. Este es un problema muy difícil para quien preside el comité, que para tener éxito en su función debe tener en cuenta la estructura de estos grupos así como las normas y reglas que prevalecen en la conducta de sus miembros**.**

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Chester Irving Barnard en su libro “**Funciones de los Ejecutivos”,** hizo una importante contribución a la teoría de la gestión. El componente principal de su teoría era que el ejecutivo “debe mantener un sistema de cooperación y esfuerzo coordinados en una organización formal”.

- **Una organización formal, es aquella donde las interacciones sociales son coordinadas con una finalidad determinada.**

- **Una organización informal contempla las interacciones sociales, sin un propósito o acciones mínimamente coordinadas.**

La organización formal la configuran una serie de elementos, tales como: ***normas operativas, manuales de instrucciones, etc****.* Para que este tipo de organización funcione correctamente, es necesario además:

- **Un sistema de oportunidades para que las personas se especialicen.**
- **Un sistema de incentivos para que éstas se motiven y se involucren en la gestión.**
- **Una organización funcional donde se determinen los niveles de autoridad.**
- **Un sistema de toma de decisiones basadas en acciones coherentes.**

Además, para que esta organización sea eficaz, todas las directrices organizativas tienen que ser compatibles con los grupos informales que existen en ella. Para conseguirlo el gestor ha de implementar una correcta comunicación entre los distintos grupos, al mismo tiempo de asegurar que todos sus componentes cumplen fácilmente sus deberes básicos.

Según este concepto, la cooperación entre las personas es la clave de la eficacia de la organización.

LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE

Entre 1927 y 1932 los experimentos efectuados en la **Western Electrical Company** de Chicago en la planta de **Hawthorne**, al estudiar los grupos informales, trataron de demostrar la relación existente entre el ambiente físico del lugar de trabajo (nivel de temperatura, iluminación, etc.) y la productividad de los obreros.

Sorprendidos al comprobar que una mejor iluminación no producía mejoras considerables en la producción, los investigadores aislaron a un grupo de obreros en una sala de pruebas, para observarles más de cerca. Se realizaron informes diarios de todos los acontecimientos, conversaciones, discusiones, etc. Ninguno de los factores examinados tenía relación directa con los niveles de productividad. No obstante, comprobaron que la producción se incrementó considerablemente y se mantuvo estable, pese a las alteraciones del ambiente físico que dificultaba el trabajo.

Esta situación, no cabe duda, había alterado por completo la situación social de los trabajadores implicados en el estudio, al aislarlos como grupo del resto de la planta. Se comprobó entonces que el trabajo en la planta era rutinario, repetitivo, monótono y no ofrecía la posibilidad del contacto personal entre los obreros. En la sala experimental, en cambio, se había desarrollado un grupo que posibilitó un trabajo coordinado, basado en la cohesión, y fue posible conseguir una elevada autoestima y ser centro de atracción entre los demás trabajadores.

El alto nivel de producción lo mantenían las presiones informales del grupo, pues los obreros habían comprobado que su situación era favorable en todos los aspectos y que solo se mantendría si mantenían alta la productividad.

La conclusión a que llegaron estas investigaciones fue, que el grupo de trabajo informal ofrecía al trabajador las siguientes ventajas:

- **Evitarle la monotonía, el aburrimiento y la fatiga en el trabajo.**
- **Oportunidad para sus relaciones sociales.**
- **Posibilidad de alcanzar de forma independiente, tareas de trabajo mejores y mayor remuneración.**

La tendencia de los empleados a formar grupos sociales, se caracteriza por lo siguiente:

- **El desarrollo de un sistema de posición dentro del grupo informal mantiene los patrones de conducta del grupo.**
- **El grupo trata de mantener los rangos de los individuos (poder mandar) por su conducta habitual entre sí.**
- **El líder del grupo normalmente espera contar con el apoyo de los demás, si es que entra en conflicto con un miembro de rango inferior en el grupo**.
- **Se desarrolla un sistema de creencia que tiende ver a la empresa de forma negativa.**
- **Los objetivos del grupo entraran en conflicto con los de la empresa y las decisiones de los gestores se verán siempre con dudas y sospechas.**
- **Un esquema de incentivos propuestos por la Dirección para mejorar la eficacia y la productividad, será juzgada por la mano de obra como un intento de explotación y manipulación por la empresa**.

LA COMPARACIÓN ENTRE GRUPOS FORMALES E INFORMALES

En primer lugar deberemos definir lo que significa "grupo" para poder establecer lo que tienen en común los grupos formales e informales.

Dos medidas claras son **tamaño y permanencia.** Un grupo de personas en la parada del autobús puede ser lo bastante grande como para llamarle "grupo", pero no son lo bastante permanentes para nuestra definición a menos que se reúnan con regularidad y desarrollen un patrón de interacción social. Un grupo de trabajadores que toman el autobús cada mañana para ir a trabajar puede entrar en esta última categoría.

Un grupo puede distinguirse además por la finalidad para la que se estableció: un grupo de trabajo en vez de un grupo de amigos, por ejemplo.

- **Un grupo formal** se puede caracterizar por normas impersonales e impuestas a sus miembros. Tiene formas fijas de comunicación, y sus miembros por norma, tienen poca influencia en su implantación. Esto puede ocasionar discrepancias en las relaciones y ésta es una de las razones fundamentales por la que los seres humanos tienen la necesidad de desarrollar el grupo informal, dentro de la estructura formal del grupo.

- **Los grupos informales** se pueden caracterizar por un tipo personal de interacción con métodos flexibles de comunicación. Los miembros del grupo, por lo general, apoyan a otras personas y esto refuerza el valor del grupo para cada uno de sus miembros. Es posible que nos identifiquemos sin que nos conozcan; que pertenecemos a un determinado grupo informal, y que sus miembros reales nos sirven como "referencia" para nuestra propia conducta.

EL DIRIGENTE Y EL GRUPO

La experiencia viene a demostrar que los dirigentes industriales que toman las decisiones sobre los niveles de producción o la adopción de nuevos métodos de trabajo se aferren a sus decisiones, en tanto que otras decisiones impuestas por otros grupos hallan resistencia, quejas, cambios continuos de la mano de obra y baja productividad.

Las decisiones bien negociadas entre la empresa y los sindicatos a veces se reciben con hostilidad y resistencia por parte de los trabajadores que ven en estos agentes sociales como algo distantes, que no se interesan e identifican con sus problemas. Esto ilustra los problemas con que a menudo se enfrentan los representantes sindicales, de distinto signo o anagrama.

La relación de los líderes sindicales con los trabajadores es muy importante por su repercusión en la sociedad. En gran medida estos líderes representan a los grupos de trabajadores en otras instituciones de la sociedad y a veces se reúnen con otros líderes sindicales para intercambios y toma de postura comunes ante problemas similares.

Estos líderes representan a los obreros a nivel local, regional o estatal (comités nacionales). Representan a sus compañeros de trabajo y les informan de las decisiones que toman a todos los niveles. A veces las demandas o exigencias de los trabajadores pueden verse no satisfechas con las gestiones de sus representantes y los dirigentes sindicales pueden perder el apoyo de aquellos.

RESUMEN

1) **Los grupos formales, como los comités de empresa, son muy necesarios en las sociedades democráticas porque toman acciones positivas, fijando objetivos y procedimientos que puedan ser necesarios para el conjunto de la organización.**
2) **Es importante que los gestores empresariales tengan en cuenta el potencial de estos grupos dentro de sus organizaciones. "Radio macuto" como se denomina a veces, es un canal de comunicación tan importante como las estructuras formales montadas por la empresa. Este canal existe en todos los niveles de la organización, desde los niveles ejecutivos hasta el personal de apoyo.**
3) **Muchas veces los ejecutivos que comparten mesa y mantel, se consuelan mutuamente y expresan sus inseguridades y temores o tienen un enfoque más positivo y pueden planificar acciones tendentes a mejorar la gestión.**
4) **La aceptación de un cambio puede depender a veces de cómo manejamos la comunicación del grupo informal, derivadas de las estructuras de comunicación impuestas por la organización. Es muy importante permitir a las personas que puedan discutir sus ansiedades en relación con sus problemas en presencia de la dirección y de sus compañeros de trabajo. Esta discusión permite a los miembros del grupo informal detectar si las ideas sobre el cambio son las adecuadas.**
5) **Las investigaciones en este campo demuestran que existen dos factores que sirven para conseguir el resultado deseado:**
    a) **Una nueva norma se desarrolla con la participación y discusión de ambas partes.**
    b) **Después de tomar decisiones iniciales compartidas, ayudan a**

consolidar acciones futuras que puedan plantearse.

EJEMPLO PRÁCTICO

Los estudios sobre temas industriales, demuestran que el movimiento y cambio de la mano de obra en las primeras semanas del empleo, es frecuentemente muy alto. Esto puede deberse a muchos factores, por lo que las empresas deben hacer esfuerzos especiales para integrar a los recientemente incorporados para evitar que éstas personas se marchen.

Pero estas acciones no deben dirigirse exclusivamente a la integración de la persona nueva en su grupo, sino que se deberá prestar atención a la formación y preparación para su nuevo puesto de trabajo, lo que propiciará una actitud más favorable hacia la empresa, sus productos y sus dirigentes.

Esta persona se sentirá más a gusto y menos inclinada a tener sospechas sobre las intenciones de los empresario

Apuntes sobre el pensamiento Chester I. Barnard

- **Subrayó los aspectos psicosociales de la organización y la administración, en lugar de los aspectos técnicos y económicos.**
- **Consideró la organización como un sistema social**
- **Señaló que la existencia de la organización, dependerá del equilibrio entre las contribuciones y las satisfacciones que obtienen a cambio de los miembros de la organización.**

- **Estableció la importancia de tomarse en cuenta las organizaciones informales y sus interrelaciones con la estructura formal.**
- **Definió su teoría de la autoridad aceptada, disposición del subordinado a obedecer al líder, más por sus propias características que por la posición jerárquica que ostenta.**
- **Subrayó la importancia de la comunicación, para mantener la organización como sistema operativo.**
- **Resaltó los factores sociales y psicológicos en su discusión del ambiente en el proceso de toma de decisiones.**

EJERCICIO

Busque informes en los periódicos sobre algún conflicto laboral que haya sido de su interés y explique desde su punto de vista, cuáles son las verdaderas aspiraciones de los trabajadores y como intentan que se acepten sus demandas.

PREGUNTAS

1. **¿Defina lo que es una organización formal?**
2. **¿Cómo distingue Barnard una organización formal y otra informal?**
3. **¿Por qué los gestores no utilizan los resultados de las investigaciones sobre el trabajo de los grupos informales?**
4. **¿Cuál es el factor clave en la efectividad de la organización?**
5. **¿Por qué los investigadores se vieron sorprendidos en los experimentos iniciales realizados en Hawthorne?**
6. **¿Por qué el grupo que se investigaba mantuvo en dichas experiencias un alto nivel de producción?**
7. **¿Cuáles fueron las conclusiones de estos estudios?**

8. ¿Cuál es el pensamiento de un grupo social que se encuentra en conflicto con la organización?
9. ¿Cuáles son las características de un grupo formal?
10. ¿Cuáles son las de un grupo informal?
11. ¿Por qué un dirigente puede perder la lealtad de un grupo cuando este representa sus intereses ante órganos exteriores?
12. ¿Qué prioridades considerará el dirigente al enfrentarse al problema objeto de la pregunta anterior?

Unidad **5** Gestión de los Grupos Primarios

Tema **20** Psicología y Conducta del Grupo

Este Tema examina la conducta individual de una persona en su grupo y su relación con el mismo. Identifica normas y rituales de conducta, los problemas de un determinado papel y los distintos rasgos de comportamiento de las personas según su papel. Explica como los problemas del papel representado influye en la marcha del grupo.

INTRODUCCIÓN

El término "**organización"** podríamos definirlo como "**la asociación de personas que de forma deliberada se reúnen con fines específicos**". Por ejemplo, cuando decimos *organización industrial,* es una asociación creada para la producción.

Las organizaciones, además de estar formadas por personas, están también compuestas por "posiciones" o "papeles" que las distinguen dentro de la misma. En un ejercito y en los distintos puestos de su organización existen las posiciones de *general, coronel, sargento, soldado, subalterno, etc.* En una empresa existe un *presidente, consejero delegado, director general, directores de división, directores de departamento, jefes de sección, mandos intermedios, personal de apoyo, etc.* El Director General se comporta de la forma que se espera de él y su responsabilidad y eficiencia en el puesto que ocupa. Todo ello es extrapolable a los distintos niveles de la gestión empresarial.

Entre los miembros de la organización existe la diferencia de rango, prestigio o poder. En la sociedad civil y en las organizaciones o colectivos de personas, observamos una serie de posiciones que guardan relación y de papeles conectados entre sí. La forma de comportarse cada uno de ellos, depende de las reglas o "normas operativas" que regulan dicha posición.

Todas las personas desde que nacemos, tenemos asignados papeles concretos, limitados o una combinación de ambos. Las primeras experiencias están enmarcadas en los papeles que tuvimos que adoptar: en la familia, la escuela, la universidad, la empresa, etc. En la

adolescencia adoptaremos papeles específicos, y llevaremos en nosotros los símbolos, valores y reglas del comportamiento requerido.

Esta “combinación de papeles”, en cierta medida, estará entremezclada y compartida, al tiempo que las demandas de los papeles individuales podrán crear ofertas contradictorias.

2. NORMAS, PROTOCOLOS Y RITUALES

Todos los grupos desarrollan un sistema de relaciones internas necesario para conseguir una correcta coherencia entre las personas que lo componen. Es lo que se denomina “cohesión de grupo”, es decir, hasta donde los miembros se sienten vinculados al grupo y hasta que punto mantiene sus normas.

Las normas de comportamiento están basadas en experiencias de otros grupos, aunque a veces existen limites a su desarrollo, al verse influidos por factores tradicionales. El proceso de aprendizaje social de los nuevos miembros se verá controlado en gran medida por los grupos, tanto formales como informales, y el grado hasta el cual estos miembros se identifiquen con los valores, reglas y rituales del grupo.
Esta identidad o cohesión del grupo se puede hacer más sólida como resultado de la presión exterior y de la oposición a sus postulados, por ejemplo: un sindicato en disputa con el gobierno en tiempo de crisis económica. Cuando un grupo conexionado formula códigos elaborados de conducta, su comportamiento se transforma en ritual o protocolario.

Un ritual como es por ejemplo la Jura de la Bandera, que antaño significaba que cada soldado supiera que bandera seguir en el campo de batalla, hoy es un símbolo de heroísmo pasado. Es posible que hoy siga significando para muchos jóvenes soldados que ellos representan valores patrios y que pueden hacerlo mejor que nadie. Que esto sea verdad o no, no tiene mucha importancia para algunos, lo que importa es la satisfacción personal que estos jóvenes obtienen al relacionarse con otros con creencias compartidas y parecidas. En definitiva un amor ilimitado por la Patria.

Un ritual es pues una forma de conducta que simboliza la unidad de los miembros del grupo hasta los detalles exactos de una liturgia que expresa esa unidad. Todas las normas, tanto si con prácticas laborales, actitudes o niveles profesionales, reglas para obtener beneficios o formas de efectuar un servicio religioso, son muy familiares para los miembros de estos grupos, si estas se vienen practicando durante mucho tiempo. Todos ellos tienden a hacer que las normas, protocolos, sean reales y tengan identidad propia. Esta es la razón fundamental para que todo siga igual, que nada cambie.

Los miembros del grupo muestran su disposición o afinidad para desarrollar un lenguaje parecido, exclusivos, el “argot” que los demás no llegan a comprender. Pueden adoptar ciertas variantes en la forma de vestir, etc.

Más específicamente, las normas del grupo pueden evolucionar hasta interferir con las ofertas de la empresa: los planes de incentivos si no son los demandados pueden bloquearlos, si se acuerdan normas de baja productividad, por ejemplo.

TEORÍA Y SIGNIFICADO DEL PAPEL

Consideremos la posición de dos personas que se conocen durante una entrevista. Una de ellas es el director de la empresa y la otra es la que solicita un puesto de trabajo. Cada una de ellas tiene ciertas “expectativas” sobre la otra, además de tener una noción clara de cómo deberán comportarse.

La interpelación entre entrevistador y candidato depende de la mutua comprensión de la situación: una definición de la situación compartida entre los dos actores. Podremos llamarles actores puesto que ambos representan en cierto modo su “papel”. En esta situación hay que considerar los siguientes aspectos:

- **Las individualidades.**
- **La situación creada.**
- **Como se enfrentan los actores a esta situación.**
- **La forma en que las dos posturas se mantienen como parte del carácter mismo de la empresa donde se desarrolla la entrevista.**

Ambas partes aportan algo distinto a la situación. El aspecto de la conducta sobre la cual la persona prestará mayor atención, es decir, predisposición hacia el papel. En la entrevista, los papeles del candidato y del entrevistador están determinados desde un principio. No obstante, los entrevistadores pueden ser agresivos o pasivos, elocuentes o reticentes, de personalidad agradable o desagradable. Esto quiere decir que toda conducta es una combinación de elementos espontáneos o ritualizados. La suma de todos estos elementos representa la ejecución o representación del papel.
Supongamos el trabajo que realiza el encargado de una fábrica. Desde la dirección de la producción, se considera que su labor es la de supervisar continuamente a los trabajadores y por ello tiene que permanecer junto a ellos vigilando su progreso. Por otro lado los trabajadores creen que la labor del encargado debe ser simplemente administrativa y que debería permanecer en su despacho encargando material, completando informes sobre actividad y productividad, etc. Según ellos no necesitan supervisión y que son autosuficientes. Estas son situaciones conflictivas que se dan en el papel del encargado; en otras palabras, existe un conflicto de papeles.

En el Control de Producción el papel de los encargados se ha estudiado profundamente. La Dirección frecuentemente les considera el primer peldaño de la escalera de la gestión y tienen la responsabilidad de ejecutar las directrices marcadas, si bien ellos no suelen participar en su diseño. Al mismo tiempo los operarios les consideran como alguien estratégicamente situado para informar sobre los puntos de vista de los trabajadores ante la Dirección. A menudo, como consecuencia de ello los encargados se ven presionados por ambas partes, debido a la situación de encontrarse “en medio”.

De lo anteriormente expuesto, podremos decir que existen diversas formas de este “conflicto de papeles”:

- **Representación de varios papeles:** Conflicto que se deriva cuando se espera que alguien actúe en más de un papel, donde las obligaciones de uno entran en conflicto con las de otro.
- **Ambigüedad del papel:** Cuando las obligaciones del mismo no están definidas con claridad.
- **Marginalidad del papel:** Conflictos derivados de la propia ambigüedad del papel. Por ejemplo: los encargados y los obreros, frecuentemente tratan de superar la relación entre ellos, mediante el “compadreo”.

OTROS CONCEPTOS EN LA TEORÍA DEL PAPEL

Esta teoría contempla muchos conceptos para tratar de explicar la interrelación entre las personas y los grupos. A continuación indicamos algunos de estos conceptos:

Expectativas del papel. Son funciones compartidas de la sociedad sobre lo que se considera conducta del papel ajustadas para que el “actor” que ocupa la **posición del papel.** Por ejemplo: en un hospital una enfermera tiene una serie de expectativas asociadas con su papel; son expectativas de la sociedad sobre cómo debe comportarse una enfermera. Si la cumple, se dirá que la enfermera ha satisfecho las **demandas del papel,** exigidas por la sociedad.

En toda interacción de grupo se mantiene el orden mediante "**obligaciones cumplidas"** y/o **"expectativas realizadas".** El actor del papel tiene la obligación de cumplir con las expectativas de su "público"; si lo hace bien satisfará todas las partes de la interacción. No obstante, si el actor fracasa y no cumple con las expectativas creadas, aparece la **perturbación del papel.**

Todos hemos pasado por situaciones en la vida en la que nos hemos sentido perturbados o avergonzados, como resultado de no haber hecho lo que se esperaba de nosotros. Por ejemplo, un profesor debe tener conocimientos especializados de la materia que enseña. Si los alumnos hacen preguntas que el profesor debería saber contestar pero no lo hace, tanto el profesor como el alumno se sentirán incómodos y apurados.

En este contexto los "papeles" pueden verse no como "lo que hacemos", sino dentro de una serie de normas que engloban **"lo que se espera de nosotros que hagamos".**

Existen muchos papeles apropiados para todas las situaciones en la estructura social y a su vez estas se basan en los valores culturales. Estas reglas de juego se subdividen en **"lo que se puede hacer", "lo que hay que hacer" y "lo que está permitido hacer".** Esto último origina cierta individualidad en la forma en que distintas personas pueden representar sus papeles.

Por ejemplo: en ciertos transportes públicos la persona que despacha los billetes puede hacerlo de la forma que desee, en el orden que prefiera, dialogando o no con los pasajeros, etc. y, generalmente dando a entender que todo está "bajo control". Este individualismo es muy importante y permite soportar la tensión y los conflictos que plantean las expectativas de muchos papeles en la sociedad.

Cuando la persona adopta automáticamente la conducta del papel, ocurre a veces que son **papeles demasiado aprendidos,** lo que es negativo porque da la sensación de que ya no presta demasiada atención a la ejecución del papel.

Identidad del papel. Podemos confundirlo a veces con la apreciación anterior, porque se relaciona con el grado en las que las demandas del papel de la persona se han identificado con sus sistemas de creencias y actitudes. Es importante que el empresario identifique plenamente a su personal con la identificación de su papel, pues ésta es la mejor forma de motivar a la persona y hacer que se involucre en la gestión.

Muchas de las definiciones hasta ahora mencionadas dan lugar a lo que se conoce como **tensión del papel,** es decir, las obligaciones producen demasiada ansiedad o "stress" que pueden afectar gravemente a la salud de las persona, cuya tendencia es a preocuparse por detalles triviales, pero importantes para ella y es a menudo meticulosa en su trabajo o acciones.

PAPELES Y GRUPOS

Una organización está compuesta por pequeños sub-grupos en los que sus miembros representan papeles, tanto en la organización como dentro de cada grupo al que pertenecen. Son muchos los papeles que la persona puede representar en cualquier grupo particular, pero existen tres papeles básicos para que el grupo sobreviva:

- **El estratega o pensador con lógica. (1)**
- **El consultor, asesor, ayudante o amigo. (2)**
- **El emprendedor, luchador. (3)**

Existen otros papeles vitales que, si bien no son esenciales para la supervivencia del grupo, no es fácil que el grupo sea estable si no existen.

- **El optimista, animador, alegre. (4)**

- **El organizador. (5)**
- **El extrovertido, diferente, fuera de serie.(6)**

En cualquier grupo una persona puede tener más un papel. Por ejemplo:

A **puede representar (1) y (5).**

B **puede representar (4) y (6).**

En los grupos existe una gran competencia entre sus miembros para cubrir estos papeles y esto puede terminar en una eventual destrucción del grupo.

El empresario debería estar en el centro de todos los papeles. Los miembros de la empresa comprenderán este **grupo de papeles,** por las expectativas del gestor, sobre todo al ser equitativo en todas sus acciones. Las expectativas de su propio personal definen el papel del gestor que es, asegurar que trate con justicia a todas las personas.

RESUMEN

1) **En este tema hemos analizado la conducta de las personas en las organizaciones, o sea la TEORÍA DEL PAPEL. Hemos estudiado la estructura de los grupos y los factores internos que llevan a la cohesión. Los grupos, en el contexto de una sociedad plural y cómo las normas de un grupo pueden entrar en conflicto con las de otros. El diseño de las normas en los grupos y cómo estas se relacionan con la integración de la persona dentro del grupo.**
2) **Toda persona ocupa en el grupo un papel que guarda relación con otros dentro del mismo y el origen de este papel variará según las circunstancias y el tipo de tareas que desarrolle el grupo.**
3) **Los grupos primarios son pequeños, donde se da una relación íntima y personal entre sus miembros y se caracteriza por un acusado sentido de identidad. Al analizar cualquier papel individual hay que tener en cuenta las expectativas que el resto de los miembros tienen de él y de la persona posesionada.**
4) **La “teoría de los papeles” es un concepto que se compara con una actuación teatral. Todos los miembros son partícipes en una obra gigantesca y compleja en las que todos representamos papeles distintos. No cabe duda que el análisis de los papeles y representaciones es una tarea muy compleja y confusa.**

EJEMPLO PRÁCTICO

En un estudio realizado a un grupo de médicos, se vio que sus miembros actuaban con rapidez para usar un nuevo fármaco para combatir un tipo de enfermedad. Los individuos estaban muy integrados en su grupo profesional, es decir, eran compañeros o amigos de sus colegas, y existía un continuo cambio de impresiones entre ellos.   Estos contactos facilitaban el flujo de información y permitían las discusiones y evaluaciones y esta estrecha unión profesional les servía de soporte para tomar decisiones importantes y comprometidas. Generalmente la profesión médica es favorable a los avances en nuevos medicamentos y los más integrados aceptan esta “norma profesional” con más fuerza que aquellos médicos menos integrados en este colectivo profesional.

Otros estudios sobre innovaciones en la agricultura muestran la importancia de ser miembros de los grupos que toman decisiones en el sector. Pero en las comunidades agrícolas, generalmente muy adheridas a los valores tradicionales y formas ancestrales de hacer las cosas, la gente es muy reacia y se resiste a los cambios.

Los “innovadores” en cualquier actividad son quienes introducen mejoras y las adaptan antes que los demás, y pueden ser tachados de “diferentes” porque no se adhieren a participar en sus grupos, ya caducos o pretéritos.

EJERCICIO

Usted como miembro de algún grupo (familia, universidad, sindicato, religión, etc.) se habrá reunido recientemente con sus colegas o amigos, ¿podría señalar algún argot, anécdotas, referencias, actitudes, etc. que distingan a su grupo de otros?, ¿cómo y cuando los aprendió o adquirió?

PREGUNTAS

1. **¿Cómo puede aumentar la cohesión del grupo?**
2. **¿Qué significado tiene la palabra “ritual”?**
3. **¿Cómo se relacionan entre sí las normas y los cambios en el grupo?**
4. **En la teoría del papel ¿qué aspectos hay que considerar al analizar la interrelación?**
5. **¿Qué entendemos por representación del papel?**
6. **¿Por qué los encargados tienen conflictos en su gestión?**
7. **Indicar los tipos de conflictos de papeles.**
8. **¿Qué significa “expectativas” del papel?**
9. **¿Cómo surge la “perturbación” del papel?**
10. **¿Por qué es un concepto importante la “identidad” del papel en la gestión?**
11. **¿Qué papeles son esenciales para la supervivencia de los grupos?**
12. **¿Qué procesos desembocan en la destrucción del grupo?**
13. **¿Cómo definiríamos el papel del gestor empresarial?**

Unidad 6 Relación del Gestor con los Miembros de la Organización

Tema 21 La gestión del cambio

Este Tema tarta de la relación del gestor con los miembros de la organización. Se estudia la gestión del cambio, la naturaleza del mismo y los criterios de actuación que permiten prever y solucionar los problemas derivados del cambio en la organización. Evalúa las causas de la resistencia a los cambios, describe el efecto de los cambios y el impacto que se produce en el comportamiento de los individuos en la empresa y las reacciones de los mismos a causa de estos cambios.

INTRODUCCIÓN

Hemos analizado los distintos aspectos que influyen en la resistencia a los cambios por parte del personal en la organización funcional y económica de las empresas. En este tema vamos a seguir tratando este asunto, pero en mayor profundidad.

Observaremos la resistencia de los trabajadores al cambio en la organización de su trabajo y la propia resistencia de la Dirección de la empresa a cualquier cambio que se le proponga por parte de aquellos. Y también, las distintas técnicas para superar esta resistencia al cambio.

En los momentos actuales, los cambios más significativos que se producen en las empresas son la implantación a todos lo niveles de las nuevas tecnologías, sobre todo en los sectores productivos. Quizás el principal problema con que se encuentran los empresarios es mantener los ritmos de crecimiento, al mismo tiempo de reducir la resistencia a los mismos. Los sicólogos han estudiado estos aspectos, como también los científicos ***behavioristas***, y en este tema conoceremos algunas de sus conclusiones.

Los empresarios como personas prácticas que son, no aceptan las teorías científicas y solo las implementan cuando les parece prudente y adecuado para sus intereses y necesidades empresariales, con la incorporación de planes que aumenten la participación y/o enriquezcan el trabajo.

En las industrias de tecnología punta es donde la velocidad del cambio es el rasgo más significativo de su razón de ser. Las nuevas aplicaciones tecnológicas, como la industria de equipos informáticos, es donde se da de forma continua nuevas teorías, prácticas de trabajo y equipos, que pasados un corto espacio de tiempo quedan completamente obsoletos. Esto supone grandes esfuerzos económicos y humanos para aquellas empresas que sufren estas continuas transformaciones.

RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LA GERENCIA

Antes de introducirnos en los aspectos más amplios de la resistencia a los cambios, deberemos considerar un factor que tendrá una influencia muy importante en la dimensión y aplicación del mismo: la propia resistencia al cambio por parte de la empresa.

Los dirigentes no democráticos, tratan de delimitar el papel de sus trabajadores, fomentando así la creencia entre estos que son incapaces de dirigirse así mismos y prefiriendo que les dirijan para así evitar asumir responsabilidades. Nos percatamos que la mayoría de los gestores creen ser superiores a través de sus capacidades adquiridas al resto de los humanos, ilustrando esta analogía con "una democracia Jeffersonniana" levantada sobre las creencias básicas del "derecho divino de los reyes".
La **experiencia** de los gestores se apoya tradicionalmente en los papeles que han venido desempeñando desde el inicio de la era industrial; los nuevos métodos de participación democrática en la gestión empresarial, hacen tambalearse estos postulados. Aunque las cifras de producción tienen que controlarse para alcanzar mejores cotas de productividad y rentabilidad, se sigue la tendencia de boicotear las actitudes de la mano de obra, que se sigue considerando aún como algo irrelevante.

Los gestores **temen** el caos que, según ellos, se puede producir si el control de la gestión estuviera en manos de los obreros. Se consideran que estos son incapaces, sin formación y opuestos a los fines económicos de la empresa. Por eso, algunos gestores creen que dejar el poder en manos de aquellos, resultaría una temeridad.

Los gestores **prefieren** tener la situación bajo su control y que, controlando a los trabajadores para que estos no amenacen su poder, se aseguran que sus intereses no corran peligro. "Dirigir y ser dirigidos, controlar y ser controlado". Aumentar el poder de un trabajador es reducir automáticamente el del gestor.

La gestión no pierde de vista estas creencias. El punto de vista generalizado es que una forma de producción capitalista es consecuentemente autoritaria y que la democratización sustancial amenaza su supervivencia y si los gestores lo ignoraran, serían muy necios.

LA JERARQUÍA DE MASLOW Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Aunque de estos temas hablamos mas adelante, ahora vamos a ojear la teoría de **Maslow** y la forma en que explica la resistencia de los trabajadores a cualquier cambio. Según Maslow, existen cinco niveles importantes de necesidad:

1. **p*sicológico:* hambre, sed, sueño, etc.**
2. ***seguridad:* protección, inseguridad, etc.**
3. ***social:* amor, amistad, pertenencia, etc.**
4. ***autoestima:* posición, reconocimiento, respeto propio, etc.**
5. ***realización propia:* logros personales, éxito profesional, desarrollo personal, etc.**

La satisfacción de las primeras necesidades básicas hace que surjan las segundas, más abstractas. Las necesidades del nivel inferior tienden a satisfacer antes de que entren en funcionamiento las superiores. En cualquier momento de nuestra vida, una necesidad particular dominará muestra conducta. Nos motivarán las necesidades sociales, cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad las tengamos cubiertas o satisfechas.

A la mayoría de las personas les preocupa un nivel de necesidad. Los trabajadores atascados en el nivel 2(seguridad), son los más reacios al cambio. El temor domina este nivel ("más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer").

Existen dos estrategias básicas para vencer esta profunda resistencia al cambio:

- **Desarrollando una correcta estrategia de comunicación que explique los cambios propuestos y reduzcan los temores de los trabajadores. Es preciso, como decíamos en temas anteriores, que entablemos discusiones sobre cualquier cambio, demostrando paciencia, comprensión, honestidad y confianza.**
- **Tratando de elevar el nivel medio de las necesidades de la mano de obra, alcanzando los niveles 3, 4 y 5 de la jerarquía de Maslow. En primer lugar se pondrán en marcha las políticas antes mencionadas para que las necesidades de seguridad queden cubiertas. Luego la empresa considerará cómo enfrentarse a las necesidades sociales y autoestima de la mano de obra.**

RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN

Al estudiar el cambio desde el punto de vista de la organización, deberemos tener en cuenta factores distintos a los vistos hasta ahora.

Si la mano de obra ve reducir sus ingresos, se resentirá considerablemente y presentará batalla. También manifestará su oposición a la introducción de maquinaria automatizada por temor a posibles despidos.

Es necesario proponer cambios donde la mano de obra vea una posible recompensa. En la unidad anterior vimos la importancia de las normas de grupo establecidas por sus componentes; estos no aceptarán cambios a menos que perciban algunos beneficios importantes. Los cambios de actitud o normas son un factor por el que el grupo luchará con más fuerza.

Asociada con la necesidad de **seguridad,** según Maslow, se encuentra:

- La **incertidumbre.** Una persona puede rechazar un nuevo trabajo que le suponga mayor responsabilidad e ingresos, porque no está segura de si desea mejorar o verse privada de sus, hasta ahora, logros sociales adquiridos.
- El **resentimiento.** Es también un factor vital en la resistencia al cambio. Las personas se resienten si se observan controladas o manipuladas por otras. Cualquier intento de introducir una mayor presión en el control de la mano de obra, suscitará enormes sospechas y se producirá esa resistencia que estudiamos.

ACTITUDES Y RESISTENCIA AL CAMBIO

Hemos llegado al punto en que deberemos preguntarnos: ¿cómo podremos superar la resistencia al cambio? Hemos estudiado y propuesto algunas sugerencias en unidades anteriores: desarrollo de una nueva comunicación en la empresa, estilos de gestión participada, dirección por objetivos, etc. En este tema estudiamos las teorías específicas que se han desarrollado para superar la resistencia a los cambios.

“Es mucho mejor tratar de reducir la resistencia al cambio que forzar el cambio frente a una oposición”

La tabla de **Roethlisberger** nos muestra las dimensiones psicológicas y sociológicas de una situación que propicia a un cambio de las actitudes.



Este enfoque trata de cambiar las actitudes de las personas, pero para lograrlo tenemos que comprender el origen o naturaleza de las actitudes. Estas las utilizamos para evaluar o medir un acontecimiento u objeto, es decir, si lo incluimos en una **posición positiva** (amistoso, simpático, bueno), **negativa** (antipático, malo, cruel), o en un **punto intermedio.**

Algunas de nuestras actitudes son muy personales y no están vinculadas a otras, pero la mayoría están organizadas de forma jerárquica. Estos sistemas de actitudes (también llamados **nuestro sistema de valores**) no los crea generalmente la persona sino que se adoptan en grupo; normalmente se aprenden en la infancia y se desarrollan con experiencias posteriores.

En la organización de nuestras actitudes existen tres aspectos principales:

- **Los sistemas de actitudes se aprenden.**
- **Los sistemas de actitudes son jerárquicos.**
- **Las actitudes tienen distintos grados de progresión.**

Los sistemas de actitudes se aprenden de los padres que generalmente están enmarcados en un núcleo relativamente pequeño de "**visiones del mundo**", por ejemplo, cristianismo, humanismo, budismo, etc. No es normal que una persona adopte una visión nueva que no tenga nada que ver con las que prevalecen en su entorno social.

Como ejemplo de que las actitudes son jerárquicas y están relacionadas, si una persona tiene una opinión muy favorable hacia la democracia parlamentaria, tendrá una actitud positiva hacia todo lo que perciba en este sentido y estará a favor de las elecciones, el parlamento, sus miembros, etc.

Generalmente existen muchos sistemas jerárquicos como el de nuestro ejemplo, pero el problema surge cuando un elemento discrepa dentro del sistema. La controversia de algunos grupos sobre el control de la natalidad puede verse como la actitud de un sistema que se relaciona con la vida doméstica en conflicto o enfrentado con un sistema de actitudes que se refiere a la religión. ¿Quién de los dos ganará?: dependerá de la proyección relativa de los dos sistemas jerárquicos.

Se dice que una actitud se proyecta cuando está estrechamente relacionada con nuestra propia imagen. Consideramos que algunos aspectos de nuestra conducta e intereses son más esenciales que otros. Esta "**esencia**" se relaciona más con nuestra proyección personal. Cuanto más significativa o evidente sea una actitud, más difícil será cambiarla. Una razón por las que las actitudes sobresalientes son difíciles de cambiar, es porque son actitudes de mucho peso en la parte superior de la jerarquía.

COMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Frente a la resistencia al cambio deberemos analizar la situación, para así detectar que factores causan dicha resistencia junto a su fuerza relativa.

Para superar la resistencia y efectuar el cambio, recomendamos los pasos siguientes:

- **Crear un ambiente distendido para exponer la necesidad del cambio a las personas afectadas.**
- **Seleccionar los interlocutores idóneos ante estas personas para que transmitan la información de forma fidedigna.**
- **Persuadir a estas personas de que el cambio propuesto es una buena alternativa.**
- **Usar técnicas de participación para permitir una perfecta adaptación de los trabajadores para que contribuyan ellos mismos a la estrategia final.**
- **Asegurar que los cambios propuestos y su implantación sean dignos de crédito.**

- **Pensar siempre que, a pesar del cambio, es mejor cambiar que permanecer inalterables.**

Hemos de aceptar que las actitudes proyectadas pueden no ser aceptadas por todos. El cambiar una actitud desfavorable en una persona es como tratar de evitar un choque, emocionalmente hablando; existen ciertos tipos de personas con sistemas de actitudes tan arraigados que son casi imposible de cambiar.

No existe “una regla de oro” eficaz para un cambio de actitudes; los factores personales son muy importantes y lo que puede resultar efectivo en una persona, fracasará en otra.

RESUMEN

1. Los gestores pueden propiciar una atmósfera adecuada si siguen los consejos contemplados en este tema. Para crear una nueva actitud al cambio debe intervenir el personal clave y se dé un ambiente óptimo para que dicho cambio sea aceptado fácilmente por los trabajadores. También los gestores tienen que estudiar sus propias actitudes respecto al cambio y la posible resistencia con que se van a encontrar.

2. Hemos comprobado la importancia de los grupos formales y la participación de los trabajadores para efectuar los cambios. Es muy importante dar crédito a los mismos para la puesta en marcha de los cambios y que el conjunto de la empresa esté dispuesta a aceptar el mejor de los cambios, que en definitiva beneficia a todos.

3. La resistencia de los trabajadores al cambio se relaciona con las necesidades de seguridad insatisfechas, por lo es necesario que la Dirección de la empresa trate de crear un ambiente propicio para que se acepte el cambio con facilidad.

4. El cambio de actitud puede ser muy difícil de conseguir, pero esta oposición puede ser un factor clave para llegar a efectuar cambios que beneficien a todos por igual. Es importante que los gestores tengan en cuenta la naturaleza de las actitudes, según detallamos a continuación:

- **Las actitudes tienden a organizarse en varias actitudes o sistemas de valor.**
- **Estos sistemas de individualidades se adquieren de otras personas, a menudo identificadas en grupos, y rara vez son creados por la persona.**
- **Algunos sistemas de actitudes son más significativos que otros por estar estrechamente vinculados con la imagen propia del individuo.**
- **Cuanto más arraigada esté una actitud, más difícil será cambiarla.**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

Gracias a la lectura, una persona ha aprendido sobre el resurgimiento de las economías

orientales y sobre todo las distintas escuelas ideológicas sobre este tema. Quizá ha llegado a la conclusión y convencimiento que los planteamientos teóricos de la escuela A, son los correctos. Será difícil que cambie esta actitud porque está firmemente convencido, pero podrá revisar sus ideas a la vista de nuevas teorías basada en pruebas que así lo corroboren.

Comparamos esta actitud positiva con las del profesor o catedrático de Economía que promulgó la teoría A que durante toda su vida basó en ella su carrera. Ahora los nuevos postulados sugieren que la teoría correcta es de hecho la B y la vida del profesor aparecerá de pronto como obsoleta, inútil y ya pretérita. No deberíamos sorprendernos que este profesor se niegue a aceptar la nueva evidencia como válida.

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

Tras el *boom* de los *punto-com,* pocas empresas cayeron tanto en valor como EMC, un fabricante de equipos de almacenamiento de información líder en su sector. La capitalización de mercado de EMC alcanzó su punto máximo a finales del año 2000 con 225.000 millos de dólares (mas de 175.000 millones de euros), una cifra superior al valor combinado de los seis principales fabricantes de automóviles del mundo—y descendió sorprendentemente el noventa por ciento durante los siguientes nueves meses.

Su récord de pérdidas, de casi mil millones de dólares durante el tercer trimestre de 2001, hizo que muchos analistas se preguntaran si *el rey del almacenamiento* estaba a punto de ser destrozado sin ceremonias.

Desde entonces EMC, con sede en Hopkinton (Massachussets) ha dado un giro espectacular. La empresa ha posicionado su estrategia en el suministro a pequeñas y medianas empresas sí como a bancos y aerolíneas importantes. Además ha diversificado en software y servicios mediante una serie de adquisiciones, reduciendo así su anterior dependencia del hardware.

Los resultados de hoy son impresionantes: los beneficios del primer semestre de 2005 subieron un 93%, los ingresos han regresado a los niveles anteriores a la caída, y las actividades principales de EMC están creciendo el doble de rápido que la tasa general de la industria del almacenamiento. Sin embargo, las cifras no son más que el esbozo de la historia.

Si profundizamos en los datos, descubriremos que la transformación de esta compañía, dirigida por su presidente ejecutivo Joseph M. Tucci, ilustra el sutil y a veces doloroso proceso de interiorizar el cambio tras llevarlo a cabo. Después de todo, Tucci empezó a trabajar como presidente y director de operaciones a principio de 2000 cuando el crecimiento parecía imparable. Lo que describe como una “impresionante cultura dinámica” reforzaba el empuje de la empresa.

El enfoque de Tucci se basaba en seis lecciones clave sobre la interiorización del cambio que pueden resumirse del siguiente modo:

1. Objetivizar el problema, creando una plataforma sólida, evidenciando que el negocio del almacenamiento está a prueba de recesiones y este enfoque requería un franco análisis con los empleados.
2. Avanzar paso a paso, el cambio debía hacerse a lo largo del tiempo, ya que intentar hacerlo todo a la vez sólo transmitiría confusión y crearía descontento.
3. Aprovechar la inercia de una nueva estrategia aunque la supervivencia fue la primera prioridad.
4. El cambio lo fue abordando, de forma pública, huyendo de la arrogancia y basándose en la humildad de sus acciones, separando entre sus principales colaboradores a los escépticos persuadiéndoles y motivándoles para que comprendieran que los nuevos procedimientos a implementar eran mejores y darían los resultados esperados, erradicando actitudes inmovilistas o erróneas.

5. Conocer cómo cambiar la cultura de manera profunda y permanente.
6. Y, utilizar la posición de consejero delegado para impulsar el cambio, liderando con el ejemplo.

EJERCICIO

El alumno deberá redactar unas notas para contestar a la pregunta: ¿Cuáles son a su juicio los principales retos con que el mundo de los negocios debe enfrentarse en estos primeros diez años del presente siglo XXI?

PREGUNTAS

1. ¿Porqué los gestores no aplican los resultados científicos de la escuela *behaviouristas* más frecuentemente?

2. ¿Por qué la resistencia al cambio es uno de los principales problemas de la industria informática?

3. Cite las cuatro razones por la cual los gestores se resisten a los cambios.

4. Indique los cinco niveles de necesidad según Maslow.

5. ¿Por qué es importante el nivel 2 de estas necesidades para que podamos entender la resistencia al cambio?

6. ¿Cómo podemos utilizar la jerarquía de Maslow para superar la resistencia al cambio?

7. ¿Qué factores son los que afectan para que los miembros de la organización se resistan a aceptar el cambio?

8. ¿Qué significa el término "actitud"?.

9. ¿Cuales son los principales aspectos de nuestras actitudes en la organización?

10. ¿Por qué se resisten al cambio las actitudes mas acusadas?

11. ¿Qué medida tomaría usted para cambiar las actitudes de su personal?

L I B R O II

Introducción a la Gestión Empresarial



Pedro Rubio Domínguez



INSTITUTO EUROPEO DE
GESTIÓN EMPRESARIAL

ISBN-10: 84-689-7602-4
Nº REGISTRO 06/21440

Unidad 6 Relación del Gestor con los Miembros de la Organización

Tema 22 Responsabilidades sociales de la empresa

Este Tema analiza el contexto social de la gestión y el impacto en el medio ambiente. Relaciona los objetivos de la gestión y los problemas sociales y distingue las distintas áreas de responsabilidad social de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En las empresas existen otras obligaciones, al margen de ganar dinero y velar por los intereses de los accionistas. Por ejemplo, las responsabilidades que tiene la empresa desde el punto de vista social.

En Europa no existe una uniformidad de criterio en materia social entre los distintos países y en la mayoría de los casos estas responsabilidades están determinadas por las leyes. Pero esta regulación en materia social no es sino la demanda de la opinión pública que se encuentra inmersa en cambios constantes.

Pueden existir conflictos en el papel que desarrollan los empresarios, cuyo deber inequívoco es la defensa de los intereses de la empresa. Pero es la misma sociedad en su conjunto la que demanda una serie de expectativas y el gestor se verá obligado a satisfacerlas. Obvio es señalar que, el gestor defenderá en primer lugar los intereses de la empresa en vez de los de la sociedad, puesto que son aquellas los que pagan sus salarios.

No obstante, la opinión pública va cambiando paulatinamente y se van formando en la sociedad grupos de presión que van demandando a las empresas acciones concretas para que éstas adopten una actitud más acorde con los problemas que crean los intereses económicos y comerciales.

El hecho de que la industria contamine el medio ambiente se reconoce como una enfermedad de nuestro tiempo que destruye paisajes, emite residuos tóxicos, que levanta construcciones inadmisibles, crea ruido y suciedad, etc.

RESPONSABILIDADES DE LOS GESTORES

En primer lugar debemos establecer las responsabilidades que la empresa tienen para con sus empleados.

El objetivo principal del gestor es obtener los mayores beneficios, aunque en empresas de gran tamaño existen otros importantes objetivos, como es el mantenimiento de su cuota de mercado, pues representa con mayor exactitud el valor de la organización al margen de los beneficios.

Dentro de estos conceptos, está la responsabilidad del gestor hacia los accionistas de la empresa. Esta podríamos considerarla como la primera de las directrices de un gestor profesional, experimentado y cualificado.

Estos gestores tienen a su vez la responsabilidad ante los empleados de la empresa, si bien la mayoría de los gestores relegan esta responsabilidad a un segundo plano. Se sentirán satisfechos si la empresa obtienen suficientes beneficios, lo que permitirá a los empleados continuar en sus puestos de trabajo. Con esto les basta para la estabilidad de su carrera profesional.

Existen leyes destinadas a proteger y defender a todas las partes implicadas. Por ejemplo : disposiciones legales para defender a los accionistas y sus intereses, si el gestor es culpable de fraude societario; hay leyes que protegen al empleado de tratos injustos o no razonables por parte del gestor (Estatuto de los Trabajadores), y existen leyes que protegen al público y a los consumidores, asegurando que las empresas no cometan abusos que pongan en peligro la salud y bienestar o sus ahorros (Asociaciones de Consumidores).

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

A medida que surgen o se desarrollan nuevas actitudes, aumentan las obligaciones de las empresas y sus dirigentes.

La opinión generalizada es que los gestores son los responsables de mantener un nivel de vida y de renta justa y razonable para sus empleados. En las empresas españolas existen los llamados “comités de empresa” cuya mayor responsabilidad es vigilar y/o proteger los derechos de los trabajadores, sobre todo los peor pagados, fijando y apoyando los salarios mínimos interprofesionales. Si bien ésta es una responsabilidad que compete a los Sindicatos, los Empresarios y el Gobierno, son muchos los que piensan que los gestores tienen la responsabilidad moral de fijar niveles de salarios que no minen gravemente el nivel de vida del país.

En el ámbito de la Salud y Seguridad, existen en España muchas leyes para proteger a los empleados y los consumidores. Estas son áreas que demuestra cómo la ley responde a la opinión pública, y los empresarios, no todos, reconocen su responsabilidad de proporcionar condiciones de trabajo acorde con lo dispuesto en dichas leyes.

El objetivo de una de estas leyes es concienciar a los empresarios sobre la gravedad de los accidentes laborales y, en segundo lugar, facilitar las herramientas necesarias para que, investigando accidentes e incidentes y analizando sus causas, puedan llevarse a cabo medidas correctoras que las eliminen o controlen.

También hemos de reconocer que la mayoría de las empresas adquieren la responsabilidad para conseguir el bienestar de su personal más allá de lo que propugnan las leyes, con servicios tales como: planes de jubilación, servicios sociales y de ocio; todo esto ha sido bien desarrollado y las organizaciones modernas se ocupan en mejorar estos aspectos, puesto que dan al personal un sentido de compromiso, de integración y elevan su moral y confianza.

En España ha habido desde 1977 una modificación gradual de las actitudes de las personas hacia el papel de los sindicatos, lo que demuestra una vez más el dinamismo con el que hay que considerar las responsabilidades sociales de la gestión. Se daba por hecho que los sindicatos representaban al conjunto de los trabajadores y que tenían una función en la sociedad al expresar sus opiniones desde una postura o situación de fuerza. Esto ha ido cambiando con el tiempo y hoy se percibe que los sindicatos sirven a una minoría de los trabajadores, por lo que la obligación social de los empresarios de negociar con ellos, ha

cambiado sustancialmente.

En cuanto a la protección de los consumidores va aumentando y los gestores tienen que responder a esta presión constante. El gestor acepta el código de conducta sobre transporte y suministro de mercancías peligrosas o contaminantes como algo razonable, pero todavía existe una resistencia a modificar enfoques tales como: publicidad, promoción de ventas y competencia desleal.
Quizás, con el tiempo, la actitud y la presión sigan creciendo hasta el punto de obligar a los empresarios a cambiar su enfoque, pero siempre existe el riesgo que alguno de ellos impidan que esto ocurra verdaderamente. La empresa tiene la responsabilidad ante la sociedad en su conjunto de impedir prácticas negligentes y de proteger el nivel de vida de los consumidores. Esto se ha convertido últimamente en un tema candente, bajo el concepto de responsabilidad social de la empresa actual.

TENDENCIAS FUTURAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Posiblemente se incremente la presión sobre los organismos del Estado para que aumenten sus responsabilidades en materias sociales. Algunas de estas tendencias son:

- **Reducir el consumo de energía y hallar formas más eficaces de conservarlas, al mismo tiempo de buscar otras alternativas.**
- **Estudiar las formas de reducir la conflictividad laboral.**
- **Progresar mas en el ámbito del trabajo combinando los sistemas tradicionales con las nuevas aplicaciones tecnológicas.**
- **Búsqueda de empleo a los más desfavorecidos.**
- **Mayor transparencia en la información y protección a los consumidores.**
- **Una mayor preocupación por la decencia, veracidad y honestidad en la comunicación publicitaria, promoción de ventas y relaciones públicas.**

Ninguna organización deberá hacer uso indebido, directa o indirectamente, de los elementos medioambientales en los cuales trabaja. Los grupos ecológicos propugnan que las empresas deberían dedicar parte de sus recursos para cubrir sus responsabilidades sociales y les exigen a que éstas planifiquen correctamente sus proyectos, basando su desarrollo y puesta en marcha de acuerdo a las expectativas de la sociedad.

AUMENTO DE LAS RESPONSABILIDADES DE LA GESTIÓN

Podríamos argumentar que las empresas, algunas veces, se embarcan en un tipo de actividades más allá de sus funciones legítimas, pero en la mayoría de las ocasiones se basan en promocionar sus productos y servicios con un fin lucrativo, sin preocuparse de otros aspectos que no sean los estrictamente económicos.

Esto puede parecernos algo duro, y algunos pensarán que es totalmente injusto y que por una ganancia a corto plazo, se sacrifique lo que es herencia de todos. El problema para la industria es que cuando realiza prácticas “poco rentables”, los costes lo ha de soportar el consumidor en precios más altos, y esto les supondría ser menos competitivos.

Podríamos decir que si la sociedad estuviera dispuesta a pagar precios más altos para cubrir los gastos extraordinarios de las empresas, si estas utilizaran sistemas en defensa del medio ambiente, no habría argumentos en contra para rechazar estos nuevos costes. Pero es claro que si el 50% de las empresas soportaran estos costes extraordinarios y el otro 50% no, éstos últimos tendrían considerables ventajas competitivas, lo cual no sería justo.

Además, podríamos argumentar que aquellas compañías que utilizaran algunos recursos para fines socialmente loables, podrían obtener mayor acumulación de poder, creando una imperfección en los mercados. Estos postulados, comentados desde un punto de vista teórico-liberal, y las responsabilidades que ello conlleva, deberían recaer en un Gobierno Internacional

que rinda cuentas al mundo de sus acciones.

Pero esto es una utopía, dado que los países mas poderosos son los menos dispuestos a asumir estas responsabilidades que chocan frontalmente con sus intereses nacionales.

PROBLEMAS DE LA GESTIÓN

La mayoría de la sociedad desea que sean las compañías más importantes las que asuman sus responsabilidades sociales.

Pero existen problemas, porque si estas empresas trataran de satisfacer las demandas de la sociedad, se encontrarían con los siguientes obstáculos:

- **Aunque las decisiones de estas actitudes sociales deberían ser tomadas por los ejecutivos corporativos, serían los ejecutivos medios de las empresas los que tendrían que llevar a cabo estas políticas, lo que les causaría posiblemente una tensión considerable.**
- **Los sistemas financieros, es decir las políticas de inversiones y de ganancias, deberían ser ajustadas o reestructuradas.**
- **Los beneficios e incentivos no serían los adecuados para un sistema solo preocupado de resolver los problemas del medio ambiente.**
- **Al tener las empresas y su personal, prácticas y sistemas basados en incentivar la producción y los beneficios, el mayor problema sería la falta de experiencia de la gestión en éste ámbito.**

Un factor que deberemos tener en cuenta y que lleva a recientes demandas en las responsabilidades sociales de las empresas, son los rápidos avances en la tecnología (energía nuclear, industrias petroquímicas y agrícolas, etc.)

El análisis del coste y los beneficios son técnicas que se han aplicado hasta ahora para determinar el rendimiento y utilidades de las empresas, teniendo en cuenta tanto costes sociales como económicos. Siempre se tratan de incluir y cuantificar en lo posible, tanto factores de costes como de beneficios.

RESUMEN

1) **La responsabilidad social de las empresas en general y sobre todo las industriales, implican un importante elemento de controversia. Es un tema muy delicado que durante los últimos años ha puesto en evidencia los crecientes temores de la humanidad por la preservación y conservación del medio ambiente.**
2) **Todo empresario, sea pequeño, mediano o grande, debe darse cuenta de estos procesos y reflexionar sobre sus propias actitudes por si son receptivos, o se resisten a los cambios. Llega un momento en el que el impulso por una mayor rentabilidad tiene que ceder paso a consideraciones más urgentes: la ecología.**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

En los Estados Unidos de Norteamérica en la década de los 70 del pasado siglo se produjo un cambio en la estructura de la edad, lo cual, unido a la caída del dólar, las empresas decidieron introducir planes de jubilación anticipada, cargando estos nuevos costes sociales al resto de los empleados activos, sin solucionar totalmente el problema de los mayores.

La solución debería haber sido, el diseñar nuevos programas para seguir empleando a los mayores que querían seguir trabajando porque todavía estaban capacitados para hacerlo, al

tiempo que solo aplicarían jubilaciones para aquellos que realmente no podían seguir trabajando. En la Europa del siglo XXI esto se ha tenido en cuenta y los resultados son francamente prometedores.

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

El envejecimiento de la población mundial no cabe duda que reducirá la riqueza global, y con el fin de cubrir el déficit en ahorro y en riqueza financiera, las economías domésticas y los gobiernos deberán incrementar sus tasas de ahorro y aumentar los beneficios sobre los activos que ya posean.

Este envejecimiento, y a medida que se vaya incrementando, hará que los saldos bancarios (ahorros) dejen de crecer mientras los niveles de vida podrán estancarse. La razón es que la población de Japón, Estados Unidos y Europa Occidental, donde se crea y acumula la inmensa mayoría de la riqueza mundial, está envejeciendo rápidamente.

A lo largo de las próximas dos décadas, la edad media en Europa pasará de los 42 a los 51 años y en Japón, de los 43 a los 50 años. Debido a que las personas ahorran menos después de su jubilación y a que las generaciones más jóvenes en los años más productivos son menos austeras, las tasas de ahorro llevan camino de caer de manera espectacular.

En tan solo veinte años, la riqueza financiera de las economías domésticas en las principales economías del mundo podría ser, aproximadamente, 31 billones de dólares (24,7 billones de euros) menor de lo que sería si continuara la tendencia histórica. Si no se hace nada para impedirlo, la disminución en las tasas de ahorro global provocará una reducción en la cantidad de capital disponible para la inversión y, en consecuencia, hará más dificil el crecimiento económico.

EJERCICIO

Identifique un tema social importante y redacte un breve informe, indicando como podría o debería actuar la empresa para encontrar una solución.

PREGUNTAS

1. **¿Qué problemas crea la polución a nuestro medio ambiente?**
2. **Indique cuales son las obligaciones de los gestores con los accionistas de una compañía.**
3. **¿Cómo protege la ley a las partes que intervienen en la gestión?**
4. **¿Cuál es la función de los comités de empresa en España?**
5. **¿En qué ámbitos de las necesidades sociales ha respondido la ley en cuanto a los cambios de la opinión pública?**
6. **¿Por qué las empresas incrementan los servicios de bienestar social?**
7. **Indicar los cambios que la sociedad percibe sobre el papel que juegan los sindicatos en el ámbito empresarial.**
8. **¿Cuáles son las tendencias futuras de la responsabilidad social?**
9. **Indique el principal argumento esgrimido por los ecologistas respecto a las empresas.**
10. **¿Qué problemas surgirían si las industrias trasladaran los costes al consumidor en forma de precios más altos, por mantener éstas sistemas más ecológicos en su producción?**
11. **¿Qué ocurriría si una compañía asumiera más responsabilidades sociales?**
12. **¿Por qué la industria petroquímica es una de las que está a la cabeza de los cambios?**
13. **¿En qué consiste la relación coste-beneficio a la hora de analizar una industria del sector anteriormente citado?**

Unidad 6 Relación del Gestor con los miembros de la Organización
Tema 23 Motivación y Liderazgo

Es este Tema se describen los estilos de gestión y formas de liderazgo. Identifica los componentes de la motivación del personal, como adaptar la motivación al estilo de gestión y evalúa las características que facilitan el éxito de la Gerencia.

INTRODUCCIÓN

Existen diversas teorías sobre la motivación y éstas se han experimentado en distintas situaciones y todas ellas han aportado algo a nuestra comprensión.

La **productividad y la eficacia** dependen en gran medida de la preparación de las personas. Cuanta mayor libertad se dé a éstas, mayor será su motivación respecto a la eficacia y rentabilidad de la empresa.

La teoría de la motivación trata de responder a dos cuestiones principales:

- **¿Qué condiciones son necesarias para seleccionar y preparar un grupo de trabajo? Es decir, ¿qué motiva a los miembros del grupo a permanecer en él?**
- **¿Qué condiciones de trabajo son necesarias para conseguir los objetivos de productividad que exige la organización?**

Las modernas técnicas de gestión indican que el líder tolerante y democrático se apoya en la inteligencia y preparación de los subordinados; aprovechan al máximo sus posibilidades y el líder les presta su consejo, apoyo y comprensión. Sin embargo, en la práctica, todo ello debería estar basado en las siguientes premisas:

- **La relación entre las partes requiere una perfecta coordinación y comunicación.**
- **Es necesario un alto nivel de eficiencia en el líder para hacer frente a las ideas y/u objeciones del grupo.**

En muchas de nuestras empresas y en los niveles intermedios de la organización existe una falta de preparación para operar con éxito. Pueden asistir a cursos de formación, pero aún así no se mejora todavía el nivel de preparación óptimo deseado.

LAS PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

No es posible estudiar las teorías de la motivación sin mencionar las teorías de **Taylor** sobre la "*gestión científica*" o la de las "*jerarquías de las necesidades*" de **Maslow.**

Según Taylor el esfuerzo y retribución económicas a los trabajadores deben estar debidamente compensados, es decir, lo primero que motiva a los trabajadores es la oportunidad de ganar lo más posible. Es por ello que el gestor debe diseñar y coordinar el trabajo de tal forma que ofrezca la posibilidad a los trabajadores de incrementar sus ingresos en función del esfuerzo requerido. Los índices de productividad y los resultados e incentivos financieros son directamente proporcionales.

La gestión científica supone la división del trabajo, donde las tareas de subdividen en

pequeñas tareas, ejecutadas por una mano de obra no muy especializada, respecto a otros niveles en el sistema de producción masiva. Esta departamentación lleva generalmente a una continua rotación de la mano de obra, absentismo y falta de cooperación que son, como hemos mencionado anteriormente, los síntomas de baja motivación y moral por parte del trabajador.

Esta reacción negativa de los trabajadores del enfoque de su trabajo a través de la gestión científica, fue lo que motivó a otros científicos a buscar teorías alternativas de motivación que no se basaran o dependieran exclusivamente del aspecto económico.

La "Jerarquía de las Necesidades" de Maslow se ha estudiado anteriormente. Lo importante es recordar que una persona adulta está sometida a todo tipo de necesidades y no puede abstraerse sólo en trabajar y dejar de lado sus necesidades básicas. El trabajador acude al trabajo con sus cinco niveles de necesidad y tratará de satisfacerlas a través del mismo.

La responsabilidad del gestor es brindar la oportunidad a los trabajadores de su empresa de satisfacer todas sus necesidades a través del trabajo.

Las distintas técnicas a emplear se estudian en otra parte de este Curso. Pero hay que advertir en este punto que, las técnicas que podamos aplicar a los trabajadores de un nivel de actuación podrán fracasar estrepitosamente si lo aplicamos en un trabajador de otro nivel.

Por ejemplo: los trabajadores del nivel 5 se ven motivados por el reto, el grado de dificultad y la oportunidad de salir adelante; son personas a las que el riesgo les motiva y estimula. Por el contrario, un trabajador del nivel 2, se opondrá con todas sus fuerzas a los cambios propuestos.

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG.

Herzberg identificó dos factores que influyen en la motivación en el trabajo. A éstos les llamó factores: **"ambientales" y "motivadores"**. El primero se puede considerar como el ámbito o contexto del trabajo (antecedente), y el segundo el contenido del trabajo (consecuente). Citamos a continuación algunos ejemplos de la diferencia que se dan en estos dos factores.

AMBIENTALES (Contexto del trabajo)		MOTIVADORES (Contenido del trabajo)
ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICA DE LA EMPRESA	→	NIVEL DE ÉXITO
CALIDAD DE SUPERVISIÓN	→	RECONOCIMIENTO
CONDICIONES DE TRABAJO	→	LA PROPIA NATURALEZA DEL TRABAJO
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	→	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
NORMAS DE SEGURIDAD	→	OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO

Los factores de la columna izquierda muestran los niveles mayores de insatisfacción, si no son aceptados previamente por las personas. En cambio los factores de la derecha pueden tener influencia directa en el nivel de motivación experimentado por los trabajadores y son efectivos porque inclinan a la persona a esforzarse y trabajar mejor.
Los factores ambientales se basan en los impulsos primarios y los factores de motivación son de naturaleza psicológica. Cuando a una persona se le niegan los factores motivadores, se producen síntomas de apatía, inquietud, descontento, pereza, errores, absentismo, falta de puntualidad, etc. y toda una serie de actitudes llamadas "**crisis de identidad**".

En ocasiones los gestores cometen el error de concentrase única y exclusivamente en los factores ambientales para motivar a los trabajadores. No tienen en cuenta de la naturaleza "cíclica" de los factores ambientales; por ejemplo, si introducimos mejoras en las condiciones de trabajo sólo para comprobar si causamos impacto en la actitud o moral de mano de obra.

Durante un cierto tiempo a los trabajadores les habrá encantado las nuevas condiciones, pero muy pronto se habrán habituado a ello como si siempre hubieran existido y desearán más: sus sentimientos habrán dado un giro de 180º.

Podríamos comparar esta reacción con la actitud de una persona que de pronto le toca la lotería. Se comprará un coche nuevo, una casa, quizás un barco. Durante unos meses estará encantado con sus nuevos "juguetes", pero pronto le parecerá que siempre los ha tenido y, a menos que satisfagan sus necesidades psicológicas, se sentirá infeliz. Los cambios en los factores ambientales casi siempre producen este efecto cíclico. *Pronto te cansarás de la fortuna y esto será cuando te des cuenta de que te estropea la ocasión de ser un hombre superior. Hay que elegir entre las riquezas de la miseria o las miserias de la riqueza* (Barbusse).

Los propios gestores pueden llegar a desilusionarse por este mismo efecto y acusar a sus trabajadores de ser desagradecidos y codiciosos. Lo que debería hacer es combinar los factores ambientales con los motivadores para ilusionar eficazmente a los empleados. No obstante, nunca deberá olvidar los factores ambientales, pues su ausencia conducirá a la insatisfacción; hay que resolver primero los factores ambientales antes de esperar tener éxito con los motivadores.

El enriquecimiento humano a través del trabajo es la aplicación práctica de la teoría de los dos factores de Hertzberg y se distingue por el énfasis que da a la importancia del propio trabajo, o sea, el contenido del mismo.

Hemos observado que la "participación" y que los obreros estén "metidos de lleno", son opciones potencialmente peligrosas para la gestión. La empresa quiere trabajadores que muestren interés en su trabajo y cooperen en el desarrollo de la empresa, pero dentro de unos límites que no pongan en peligro el control de la gestión. Hertzberg se dio cuenta de ello y esta es la razón de que el éxito se base en la técnica de motivación práctica que significa el "enriquecimiento del trabajo".

La esencia del enriquecimiento en el trabajo es elevar conscientemente los factores de motivación y convertirlos en tareas para que las personas construyan sus propios generadores internos. Ofrecer a los trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propicia la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

El concepto del enriquecimiento del trabajo depende de que la mano de obra esté poco utilizada y sea capaz de aceptar mayor responsabilidad y autoridad. No sería válido para una mano de obra más experimentada ya que tendría exceso de trabajo y protestaría si se le dieran más responsabilidades.

El enriquecimiento del trabajo no significa aumento en las tareas, sino la mejora de la calidad de las mismas. Tampoco significa rotación del trabajo, donde el trabajador pasa de una tarea aburrida o monótona a otra.

Una ilustración de un enriquecimiento del trabajo aplicado con éxito lo observamos en el ejemplo final de este tema.

ESTILOS DE DIRECCIÓN

Algunos gestores autocráticos creen que sus homónimos democráticos son débiles y confunden, su forma de actuar con la falta de confianza. Cuando un dirigente piensa de esta forma anacrónica y pone en evidencia una gestión democrática, su propia actitud es criticable. Su propio grupo continuará afirmando su posición, pero este dirigente mostrará poco respeto por las reglas y la opinión del grupo.

A este gestor podríamos definirlo como inflexible, autocrático e individualista. Nunca comprenderá que las decisiones emanan del grupo y que la opinión del mismo bastará para validar una decisión.

Pero, aunque esta decisión sea crítica, hemos de admitir que existen dos clases de dirección autocrática: rígida y flexible. El individuo flexible, generalmente muy perspicaz, se da cuenta que los objetivos se obtendrán con mayor facilidad si el grupo acepta de buen grado el compromiso. Utiliza la psicología y procede de forma democrática, aunque sea circunstancialmente, para ajustar las normas del grupo hacia esos fines y objetivos. Este gestor se caracteriza por presentar la información al grupo, de tal forma, que favorezca los resultados que pretende.

Este tipo de "individuo seudo democrático" está muy lejos de ser un autentico demócrata y lleva al grupo hacia los objetivos por él propuesto, en vez de permitir que el grupo opine y decida. Durante el proceso, este dirigente promueve la autodisciplina y la moral del grupo, consigue sus compromisos mediante la persuasión y al final logra lo que se ha propuesto con gran satisfacción y petulancia.

Para poder dirigir con eficacia, el gestor debe ser capaz de considerar las cosas desde el punto de vista de sus subordinados. Hay una cualidad en los empresarios menos frecuente, mucho más sutil y fina, más rara que las habilidades: **es la capacidad de reconocer el talento de sus colaboradores.**

TIPO DE LIDERAZGO SEGÚN LA SITUACIÓN

Si aceptamos la idea de que el liderazgo democrático es el que mejor resultado aporta a la gestión, como hemos visto en el punto anterior, en ocasiones un estilo autocrático también lo produce; tendremos que estudiar en que circunstancias habrá que emplear una combinación de ambos estilos.

La teoría de **Fiedler,** sobre la cuestión del liderazgo, intenta enfrentarse a estos aspectos de la gestión y se basa en una serie de factores que inciden sobre el liderazgo eficaz, en función de una variedad de casos y situaciones. Identificó tres **dimensiones críticas** que pueden afectar a la calidad y eficacia del estilo de dirección.

- **La relación del líder con el grupo:** Esta refleja el grado de confianza y respeto que el grupo siente por el dirigente y hasta que punto es atractiva e interesante la personalidad de éste.
- **La misión del líder:** Las tareas estructuradas y el trabajo realizado con todo detalle, permite al líder influenciar sobre el grupo.
- **Poder de su posición:** Es el grado de apoyo que el dirigente espera recibir de la organización y comprende dimensiones tales como: autoridad formal para realizar en nombre de la empresa todas las acciones encaminadas a una correcta gestión.

Fiedler también identificó dos estilos de liderazgo.

- **Un enfoque orientado a las tareas donde el líder busca que las mismas se lleven a cabo con eficacia y satisfacción.**
- **Un enfoque orientado a los miembros de la organización donde el líder busca conseguir una posición de importancia personal**

La base del análisis de **Fiedler** es que al definir las dimensiones de las distintas situaciones en los términos indicados anteriormente, podremos determinar el estilo más eficiente de liderazgo. La posición más favorable para el líder lo constituye su relación interpersonal basada en el "compañerismo". Si el dirigente enfoca desde este aspecto su relación con el personal, también lo hará éste.

Si el líder orienta sus esfuerzos a colaborar en las tareas y en la productividad, también lo harán los subordinados. Un director financiero, por ejemplo, puede estar en la categoría donde existe una fuerte posición del líder, porque en su departamento están las tareas muy

estructuradas y donde las relaciones son excelentes. Este estilo tiene un enfoque orientado a la tarea.

Cuando la situación del líder pueda ir deteriorándose, el enfoque más productivo es el orientado a las personas, sobre todo en tareas muy estructuradas, donde las relaciones laborales son tensas y el poder del dirigente muy debilitado. Esta situación se da en algunas industrias de producción en serie, e indica que predomina en las mismas un estilo de liderazgo incorrecto.

El gestor más eficaz orienta sus acciones hacia la sensibilidad de sus empleados y da prioridad a los trabajos que motive a estos positivamente. El jefe de departamento es el más indicado para determinar cual es la moral de su personal, que cualquier otro miembro de la organización. Deberemos observar de todo lo anteriormente dicho que la investigación en los estilos de liderazgo se ha realizado dentro de las industrias de producción masiva, lo que viene a ratificar la tesis de que el liderazgo orientado hacia las personas es el más eficaz.

En los trabajos creativos o de investigación, donde la estructura de los mismos es pequeña en proporción con otras y las relaciones laborales son buenas, es recomendable el enfoque del liderazgo orientado a las personas. En estos casos, los miembros del grupo desearán contribuir y participar, pero reaccionarán negativamente a situaciones provocadas por mandos autocráticos que utilicen métodos coercitivos. En situaciones muy desfavorables, el líder tiene que concentrarse en conseguir el objetivo de forma realista donde sus criterios técnicos prevalezcan sobre otros que considere que no favorecen ni enriquecen la organización.

RESUMEN

1. **En este Tema hemos estudiado muy sucintamente las teorías de la motivación que han tenido mayor impacto en el ámbito empresarial. Este en un tema complejo que hemos analizado superficialmente pero han de pasar aún muchos años antes de que entendamos la sutil naturaleza de los procesos de motivación y más aún llevarlos a la práctica de forma consistente.**
2. **También hemos estudiado brevemente las dos teorías de liderazgo que tienen aplicación práctica en la moderna gestión empresarial. El concepto de liderazgo carismático no se ha puesto en duda, pues es ante todo, una función de la personalidad del individuo.**
3. **Los científicos Behavioristas seguirán teorizando, aportando datos sobre sus investigaciones, conceptos analíticos y modelos de gestión, todos ellos muy beneficiosos para las ciencias empresariales que siguen evolucionando.**
4. **Es nuestro deber como consultores de gestión estar a la cabeza de esta actividad apasionante, ver lo que es útil para nuestro trabajo, adaptar las nuevas ideas relevantes; en definitiva integrar o introducir los nuevos conocimientos en la práctica diaria de la gestión empresarial mirando al futuro y seguir investigando en estas áreas que son de especial significado para los actuales empresarios, mas los que en un futuro se incorporen a la gestión empresarial.**

EJERCICIO

Considere Vd. como puede sacar el mejor partido a la organización de su empresa para conseguir los objetivos que se ha propuesto.

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

En su libro ***"Strategic Selling*"** **Robert B. Miller y Stephem E. Herman** y a lo largo de su

dilatada carrera como consultores y formadores de vendedores comprobaron que los buenos vendedores pasan el 5% al 10% de su tiempo vendiendo—es decir, hablando con sus clientes sobre sus problemas, necesidades y deseos—y que, aunque encontraron alguno excepcional, ninguno empleó más del 25% de su tiempo en vender.

Entonces **¿En qué emplean los vendedores el resto de su tiempo?** Los mismos vendedores bien lo saben:

- **Vendiendo internamente en su propia empresa.**
- **Consiguiendo y coordinando los recursos para la venta.**
- **Preparando informes: actividad, previsiones de venta, gastos, etc.**
- **Confeccionando otro tipo de informes.**
- **Asistiendo a reuniones.**
- **Resolviendo quejas de los clientes.**
- **Viajando.**
- **Enseñando a los clientes a manejar los productos.**

Un estudio realizado por el **INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL (IEGE)** en una empresa española fabricante de electrodomésticos y en su departamento comercial, nos sirve como un ejemplo interesante de enriquecimiento del trabajo:

Se impusieron las siguientes directrices:

- **Los factores ambientales se mantendrían constantes.**
- **Se establecieron grupos de experimentación y control.**
- **La información de que se estaba llevando a cabo este estudio se mantuvo en secreto para los vendedores y jefes de área.**
- **Los cambios fueron introduciéndose gradualmente.**
- **Estos cambios se diseñaron los consultores del IEGE y los directores de la empresa que estaban por encima de los jefes de área.**
- **Las ideas las propusieron entre todos y se eliminaron las tareas inadecuadas o las que se contemplaban factores ambientales.**

Se introdujeron cambios para 38 vendedores, y no se realizó durante la intervención ningún control según el anterior sistema. Hubo seis cambios, todos ellos destinados a dar más responsabilidad a los vendedores pero reduciendo su excesiva dependencia de la unidad central.

La intervención del equipo de consultores del **IEGE** con su trabajo se puso de manifiesto que los proyectos de racionalización realizados en el departamento comercial obtendrían, como así ocurrió, los siguientes beneficios:

- **Incremento de las ventas (aumento por vendedor, hasta un 50%)**
- **Reducción del coste de las ventas, hasta un 35%.**
- **Acortamiento del ciclo de ventas, hasta un 25%.**
- **Incremento del margen en las ventas entre un 2% y 3%.**
- **Aumento de la "fidelización" de los clientes.**

Los resultados fueron muy aleccionadores para la Dirección. Las causas de estas mejoras la encontramos en dos factores sencillos de explicar:

- **La mejora de la eficiencia en las ventas.**
- **La mejora en la eficacia de las ventas.**

Por la **mejora en la eficiencia** se entiende que el vendedor puede dedicar más tiempo a estar con los clientes, puede hacer más contactos aumentando así las posibilidades de éxito.

Por la **mejora de la eficacia** se entiende que los contactos con los clientes están más cualificados; el vendedor dispone de más información sobre las cuentas que le permiten

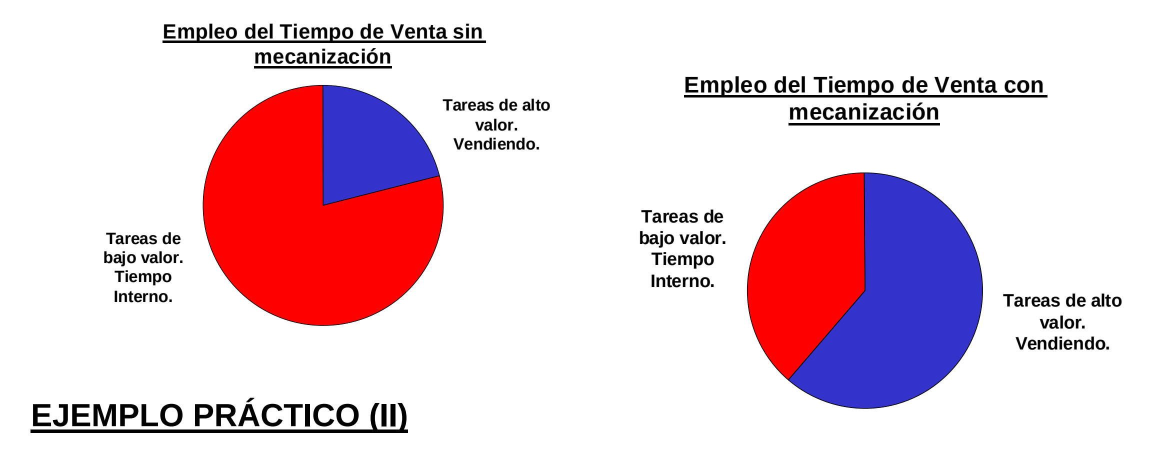
preparar mejor los contactos, las propuestas y las presentaciones.

En definitiva, se observaron “enormes mejoras” en el equipo de ventas y la activación e intervención se hizo extensible a otras áreas funcionales de la empresa porque esta primera intervención, produjo un aumento de satisfacción en el trabajo.

Las ventajas para los jefes de Área y de Venta fue que obtuvieron información instantánea sobre la marcha del negocio y la gestión de sus vendedores con independencia de su ubicación geográfica. A través de los programas informáticos de gestión implantados se consiguieron informes gráficos de las ventas realizadas y pendientes, eligiendo periodos de tiempo, productos y vendedores.

El equipo de ventas controla fácilmente la actividad o información sobre sus clientes; pueden asignar tareas a otros integrantes del equipo y coordinar recursos de forma instantánea; consultar información sobre estrategias y productos allí donde se encuentren, cerrar citas, entregar información y realizar ofertas en el momento, sin idas y vueltas a la oficina: la oficina va con ellos. Aplicar métodos de venta que faciliten el cierre de las operaciones; realizar de forma mecánica los informes que le soliciten sus jefes, etc.

El departamento de Marketing conoce quién, qué, como y porqué se compra; disponen de herramientas para la automatización de campañas de tele marketing; pueden analizar la rentabilidad de las inversiones en promoción, determinando el coste por euro vendido o por venta realizada; distribuir oportunidades de negocio e información sobre productos electrodomésticos de forma electrónica; coordinar las actividades del grupo de forma eficiente, etc.



EJEMPLO PRÁCTICO (II)

Joseph Isern, consultor de Mckinsey & Company, en su trabajo publicado en el Diario Expansión, nos hablaba de la “Transformación del Rendimiento” y recalcaba que no es fácil adaptarse a los cambios del mercado por el temor a emprender una reestructuración radical de una empresa. Sin embargo, a veces, es necesario reinventarse para seguir siendo competitivo ante compañías más globales.

En esta época de competencia creciente y continua, y de la presión constante a que están sometidos los empresarios, la necesidad de transformar periódicamente los negocios para alcanzar un rendimiento más elevado es mayor que nunca.

Limitarse exclusivamente a obtener un aumento del rendimiento año a año garantiza cada vez menos el éxito a largo plazo. En momentos críticos las empresas necesitan impulsar su rendimiento a un nivel visiblemente superior para mantener a raya a la competencia y mantener en el juego.

Lamentablemente, existe un pesimismo generalizado sobre las posibilidades de los esfuerzos de transformación. Ciertamente, existen casos destacados de empresas extraordinariamente admiradas en su día que no han sido capaces de transformarse a pesar de los múltiples intentos realizados.

Muchas empresas no sólo han descendido poco a poco de los rankings, sino que algunas han caído a plomo o han llegado a desaparecer por completo: de las 100 empresas de *Forbes* en 1987, sólo se han mantenido 40 en 2002.

Sin embargo, a pesar del bajo promedio de resultados de muchos esfuerzos de transformación, hemos observado tantos éxitos en tantos sectores, y partiendo desde puntos tan diferentes, que hemos llegado a la conclusión de que es posible para prácticamente cualquier empresa pueda desarrollar una transformación con éxito.

PREGUNTAS

1) **¿Qué intenta explicar la teoría de la motivación?**

2) **¿Qué requisitos debe reunir un gestor democrático?**

3) **Según Taylor, ¿qué es lo que es lo que motiva a los trabajadores?**

4) **Comparar cómo debería motivar un gestor a un trabajador en el nivel 2 con otro en el nivel 5, dentro de la jerarquía de necesidades de Maslow.**

5) **¿Cuáles son los principales factores de la motivación?**

6) **¿Por qué los factores ambientales son de naturaleza cíclica?**

7) **¿Qué significa "enriquecimiento del trabajo"?**

8) **¿Qué significado tienen: "ampliación del trabajo" y "rotación del trabajo"?**

9) **¿Por qué un líder individualista de carácter rígido y autocrático desprecia el principio democrático?**

10) **Describir como dirige su personal el individualista flexible.**

11) **¿Qué significa: "liderazgo de la situación"?**

12) **Utilizando el modelo de Fiedler explicar como es el estilo de liderazgo idóneo para una industria de producción masiva o en serie.**

13) **¿Qué estilo de dirección es el más eficaz para un gestor respetado en un departamento donde las tareas están muy estructuradas**

Unidad 6 Relación del Gestor con los miembros de la Organización

Tema 24 Los Sistemas de Gestión

En este Tema se estudian los distintos sistemas de gestión destinados a obtener resultados efectivos en los trabajos de organización. Identifica las características principales de los sistemas de organización, la aplicación de los análisis funcionales o diagnósticos de calidad para verificar la eficacia de los sistemas implantados.

INTRODUCCIÓN

Hasta principio del Siglo XX el enfoque de la gestión hacia los trabajadores era excesivamente paternalista. Existía la convicción de que los trabajadores satisfechos producían mejores resultados que los descontentos. Para conseguir esta satisfacción, los empresarios más progresistas mejoraron las condiciones tanto ambientales como motivadoras de su mano de obra, con la esperanza de verse compensados con mayores beneficios al disponer de trabajadores más eficientes o entusiastas.

Tuvieron que pasar muchos años para que se dieran cuenta de que, si bien dichos planes podrían producir resultados, en ciertas circunstancias, en vez de presentar una solución satisfactoria, el fracaso era evidente.

Posteriormente los investigadores empezaron a enfocar el asunto en dos vertientes de la gestión, conocidos como: **el enfoque tradicional** y **el enfoque de las relaciones humanas**.

El primero eran los estudios efectuados en empresas de todo tipo para poder determinar reglas que fueran de aplicación global. El segundo, fue el resultado de los estudios realizados a las personas en sus propios puestos de trabajo, para averiguar los factores que influyen en la conducta de los trabajadores en esta particular circunstancia.

Con los métodos de investigación operativa utilizados durante la segunda guerra mundial, apareció un tercer enfoque, conocido como **"enfoque sistemático"**.

LOS DISTINTOS ENFOQUES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Antes de entrar en detalles, deberemos analizar las características principales de los tres enfoques de la gestión a los que venimos refiriéndonos:

- **El enfoque tradicional.** Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividirlas en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización.
- **El enfoque de las relaciones humanas.** Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.

- **El enfoque sistemático.** En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Hay que subrayar que el binomio "relaciones humanas – tradicional" es parte esencial del enfoque "sistemático". No son alternativas al mismo, pero sí pasos evidentemente necesarios a lo largo de la vida de la empresa, al analizar y comprender la conducta de la organización, como veremos más adelante.

El ANÁLISIS FUNCIONAL

Está claro que para conseguir sus objetivos, el empresario tiene que controlar su empresa, pero antes de gestionarla tiene que conocerla. Este conocimiento puede basarse sólo en un

análisis funcional que supone diseccionarla para ver como funciona la misma.

Desde 1986 el IEGE ha venido realizando análisis funcionales y económicos en pequeñas y medianas empresas, de todos los sectores y áreas geográficas, y las conclusiones a que se llegaron en la mayoría de las ocasiones siempre han sido las siguientes:

- **Baja productividad.**
- **Enorme competencia.**
- **Incremento de los problemas laborales y absentismo desaforado.**
- **Endurecimiento de los mercados interiores.**
- **Falta de penetración en las ventas.**
- **Dificultades en la financiación.**
- **Creciente presión fiscal tributaria.**
- **Deficiente formación en los mandos.**
- **Contabilidades estáticas y poco fiables.**
- **Erróneas e improcedentes mecanizaciones.**
- **Etc.**

Estos resultados son elocuentes y de la información recibida y procesada, nos permiten hacer unas consideraciones muy importantes y que a lo largo de este curso hemos venido recomendando. Estas concreciones son la esencial problemática de las empresas y de ahí que tengan que implantarse tratamientos específicos que solucionen estos problemas.

Cuando analizamos la complejidad de las organizaciones, incluso las más sencillas, nos damos cuenta de que nos hallamos ante un fenómeno mucho más complejo en el conjunto de seres humanos con sus necesidades físicas y psicológicas, en interacción constante en un ambiente complejo y variable. Es cuando realizamos la reflexión sobre "el enfoque" que hemos de darle a cada organización estudiada.

Después de haber analizado y activado mas de 300 empresas durante los últimos 18 años, nuestra comprensión de los procesos implantados en las empresas y la forma en que se relacionan todos ellos entre sí, está aún muy lejos de ser completa; de ahí que nuestro trabajo como consultores sea todavía un largo camino a recorrer.

Somos muchos los consultores que hemos tratado de analizar organizaciones, pero el elevado número de diferencias en estas apreciaciones, nos demuestra la complejidad de ideas y factores que configuran una organización. Cada consultor puede contemplarlas desde un punto de vista distinto, todos los cuales consideramos correctos, pero suelen dejar al margen algún elemento vital, por lo que ninguno de los diagnósticos es completo. Los distintos "enfoques" de los estudios de las empresas reflejan a grandes rasgos las distintas "escuelas" de pensamiento en materia de organización.

El empresario de hoy, ya sabe que no puede dirigir su empresa sin eficiencia a todos los niveles de la organización. Sus hombres de Venta, Administración y/o Producción están desbordados y de ahí que para hacer más rentables los hombres y mujeres de su empresa, para armonizar y economizar estos recursos, para incrementar la productividad, el empresario debe organizarse.

Los sistemas de organización han evolucionado la empresa moderna. La productividad de una fábrica no es comparable ni con la cuenta de resultado ni en ambiente de trabajo, a una fábrica donde aún subsiste la tradición y lo obsoleto. Los enfoques son distintos evidentemente.

Los resultados de un equipo de venta—continuando con la comparación—necesitan un patrón de medida distinto y al introducirnos en la administración, se detecta que con menos personal pero con un sistema adecuado, se consiguen mejores resultados, existe una mejor información y un correcto control.

EL DIAGNÓSTICO A LA EMPRESA

Los Estados Unidos de Norteamérica son, sin duda, la economía más desarrollada de Occidente y allí, precisamente, es donde brilla con más utilidad y dinamismo la pequeña y mediana empresa. Algunas multinacionales muy conocidas hoy eran pequeñas empresas hace solo 50 años.

Ya va siendo conocida en España el servicio que prestan muchas empresas consultoras, denominado chequeo, diagnóstico o análisis. No obstante existen una serie de circunstancias que impiden contratar este tipo de trabajos en la *pymes.* El empresario suele equivocarse, porque considera que es muy difícil que un profesional externo pueda llegar a descubrir puntos débiles o fuertes de su empresa que el mismo desconozca.

Tampoco este empresario es amigo de abrir a terceros las puertas de su empresa o negocio y guarda suspicacias respecto a la potencial filtración de estas informaciones obtenidas en su empresa a bancos, la competencia o sus relaciones con Hacienda. Por último, sus dudas respecto a la rentabilidad que vaya a producir el coste del análisis también constituyen un freno a la realización de estos trabajos.

Pese a los inconvenientes apuntados, existen una serie de razones objetivas que sugieren beneficios a la empresa con un análisis realizado por profesionales externos. Entre los motivos que nacen de las dificultades pueden figurar las crisis en las finanzas, en las ventas o en la fabricación; las posibles diferencias de criterios entre los socios o el alto en el camino para replegarse o ser absorbido.

Por el contrario, otros aspectos positivos y dinámicos, también pueden converger en la conveniencia de realizar un análisis a la empresa, tales como: la proyección de nuevos mercados, los incrementos en la cifra ventas, la racionalización de los procesos productivos de la empresa en sus distintas áreas funcionales, o el intento de consolidación de las actividades actuales antes de entrar en nuevos planteamientos.

FINALIDAD DE LOS ANÁLISIS

Cuando se realiza un análisis integral a una empresa no se trata de auditar sus cuentas. No es una mentalidad contable la que preside este tipo de trabajo. El chequeo global implica analizar el área comercial, desde la cifra de ventas hasta el registro de marcas, pasando por las características de la red comercial, analizar los procesos productivos, desde las instalaciones y capacidades hasta los controles de costes y la calidad; el área administrativa y financiera, desde los sistemas contables hasta el análisis de la cuenta de resultados.

Se trata en definitiva, del estudio del funcionamiento de todos y cada uno los departamentos de la empresa y la incidencia de este funcionamiento sobre la rentabilidad. El diagnóstico global tampoco puede olvidarse de los recursos humanos y la calidad y eficiencia en la gestión de los responsables tanto intermedios como superiores de la empresa.

Las conclusiones obtenidas por un buen trabajo de análisis podrán permitir al empresario contrastar su opinión subjetiva y la de sus colaboradores más significativos con profesionales externos, lo cual no implica que existan divergencias iniciales o finales. Se supone que el análisis debe aportar objetividad, dado que sus conclusiones no están comprometidas por limitaciones de funcionamiento o intereses internos.

También el análisis aporta una nueva panorámica y contempla el bosque y los árboles. El analista habrá tenido la oportunidad de conocer empresas y sectores, lo cual enriquece su perspectiva. Por último, la realización de un análisis puede ser un revulsivo eficaz que reactive el espíritu y las responsabilidades de las personas que dirigen la empresa.

La primera tarea es establecer lo que todas las organizaciones tienen en común y que podríamos generalizar como indicamos a continuación:

- **Propósito o meta.** Esto no implica necesariamente que todos los miembros de la

empresa compartan las mismas metas o las sitúen en mismo orden de prioridades.

- **Actividades y procedimiento.** Que dicta la organización para conseguir una finalidad y la división de actividades en tareas o deberes que se pueden asignar a individuos dentro de la organización.
- **La integración de los trabajos.** En unidades organizadas que se pueden coordinar mediante distintos métodos, inclusive con una jerarquía formal o cadena de mando.
- **Motivaciones, interacciones, actitudes y valores.** La empresa fomenta en sus trabajadores el desarrollo óptimo para alcanzar los objetivos propuestos, en tanto que otros trabajadores son eventuales y pueden estar en conflicto con las necesidades de la totalidad de la organización.
- **Procesos.** Tales como: toma de decisiones, comunicación, control, incentivos o castigos, esenciales porque se utilizan para poner en marcha los objetivos de la empresa.
- **Estilo o patrón de organización.** Que no significa otro rasgo más, sino la concordancia y/o compatibilidad entre todos los rasgos anteriormente citados.

A partir de estos rasgos de la empresa analizada, obtendremos las claves para el desarrollo de las distintas escuelas del pensamiento sobre la Gestión.

- **La escuela clásica o tradicional.** Tiende a concentrarse casi en exclusiva en los tres primeros rasgos.
- **La de relaciones humanas.** Se interesa nada más que en el cuarto rasgo, aunque puede también incluir el quinto.
- **La escuela de los sistemas.** Empezó con el quinto y sexto rasgo, pero por último trató de abarcar en su análisis todos los rasgos.

EL ENFOQUE SISTEMÁTICO

Los avances tecnológicos y el ambiente social en el cual opera la empresa influyen en sus necesidades y determina, en definitiva, el tipo de estructura apropiada de su organización; estos son los motivos primordiales en el enfoque sistemático y su desarrollo.

En el Tema 18 vimos que la organización está integrada por dos sub-sistemas: **el proceso de la información** y **la toma de decisiones,** y la interacción entre los mismos está perfectamente enfocada desde el punto de vista “sistemático”.

Esto viene ilustrado como un rango esencial en la “**Teoría Behaviourista de la Organización**” de **Cyert y March**. Estos autores veían la organización dividida en una serie de sub-sistemas que actúan entre sí, prestando especial atención a los límites entre estos dos sub-sistemas.

La organización sistemática tiene varios sub-sistemas:

- **Operativos.** Que tratan de alcanzar los objetivos establecidos de forma eficaz y eficiente.
- **Coordinadores.** Se refiere a pasar los objetivos a planes y procedimientos de la operación.
- **Estratégico.** Que relacionan las actividades de la organización con su mercado o entorno inmediato.

Por ejemplo, la introducción de nuevos procedimientos tecnológicos (Intranet) puede reducir la dependencia del sub-sistema coordinador en lo referido a sistemas de control administrativo y planificación, creando nuevos problemas en la gestión. Esto puede considerarse un problema entre los límites del sub-sistema operativo y el coordinador.

RESUMEN

Hemos estudiado brevemente las estructuras y el enfoque del diseño de los sistemas que creemos adecuados para la gestión de nuestra empresa. Pero el gran problema técnico es que su desarrollo resulta a veces demasiado complejo, pero la forma en que los hemos enunciado nos puede servir en la práctica para el desarrollo de la estructura de nuestra propia empresa.

Los problemas para el enfoque sistemático podemos resumirlos así:

- **La falta de claridad en la interpretación de los postulados, y por ello causa confusión.**
- **Hay que dedicar considerables recursos al desarrollo y formación del personal.**
- **La organización debe estar muy pendiente de las comunicaciones internas y precisa un alto nivel de calidad en la gestión empresarial para trabajar con eficacia.**
- **Es necesario dedicar mucho tiempo para administrar la estructura del sistema.**
- **Todos los integrantes del sistema tienen que tener responsabilidades en la comunicación, para que esta sea eficaz.**
- **Las aspiraciones deben hacer crecer a la empresa, pero no es conveniente hacer promesas imposibles.**
- **Para ayudar a los empresarios, los directivos de empresa deben poner en duda los conceptos que estén muy arraigados en la empresa.**
- **Las aspiraciones sólo son vigorizantes cuando están basadas en ideas nuevas para triunfar, pero el efecto acumulativo de una serie de cambios pequeños y entrelazados puede ser a veces muy complicado.**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

Pensemos en una organización que ha solicitado a un experto que efectúe un análisis funcional de la misma.

Los principales problemas a juicio de la Dirección son:

1) ***La Oficina Central no obtiene la suficiente información las Delegaciones territoriales.***
2) ***A su vez los delegados se quejan de que la Oficina Central exige cosas sin tener en cuenta los problemas de la Delegación.***
3) ***Estos también se quejan que la Oficina Central no suministra los productos que estos demandan lo que a su vez provoca incumplir compromisos con sus clientes de zona.***
4) ***Que los ejecutivos de la Oficina Central se entrometen en los asuntos de la Delegación.***

El Consultor, una vez analizado el problema, puede emplear tres enfoques, cada uno de los cuales determinará una serie de cuestiones o planteamientos distintos.

A) ENFOQUE TRADICIONAL

- ¿Qué obligaciones contemplan las tareas concretas de los delegados?
- ¿Están bien definidas las relaciones entre ellas?
- ¿Tienen los delegados definidas claramente sus responsabilidades, inclusive las de informar a la Oficina Central?
- ¿Conoce cada delegado cuáles son sus objetivos?
- ¿Están bien definidas las relaciones entre los delegados y los distintos departamentos de la Oficina Central?
- ¿Sabe el delegado cuando la autoridad funcional la tiene el departamento especializado o consultores internos de la Oficina Central?
- ¿Existe una línea clara de autoridad?
- ¿A quién o a quienes informan los delegados?
- ¿Cuantos delegados informan a sus superiores en la Oficina Central?
- ¿Son demasiados delegados para ejercer un perfecto control sobre los mismos?

El Consultor en este caso con esta batería de preguntas, buscaría el origen de las dificultades con el fin de aclarar responsabilidades y determinar la autoridad. En resumen, un enfoque **clásico o tradicional.**

B) ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

- ¿Cuál es el trabajo del Delegado de Zona?
- ¿Qué es lo que se le pide que haga?
- ¿Qué dificultades o barreras encuentra para su cumplimiento?
- ¿Cómo asume su papel como Delegado?
- ¿Que cree que espera de su gestión la Oficina Central?
- ¿Qué espera él de la Oficina Central?
- ¿Qué esperan sus Jefes de él?
- ¿Qué esperan de él el personal a su cargo en la Delegación?
- ¿Está de acuerdo el Delegado de las distintas expectativas de negocio creadas para su Delegación?
- En caso contrario ¿podría esta situación crear un conflicto entre ambas partes?
- ¿Qué contactos personales mantiene el Delegado con la Oficina Central?
- ¿Con qué periodicidad o frecuencia se producen éstos?
- Si existen discrepancias o puntos de vista diferentes ¿Las discuten?
- ¿Hasta que punto comprende la Oficina Central los problemas de la Delegación?
- ¿Qué opinan los Delegados sobre el papel de Oficina Central y el papel que debe jugar ésta?

El Consultor con la recomendación de este enfoque propiciaría que las personas de la Oficina Central entendieran mejor los problemas del Delegado. Al igual que en el enfoque tradicional, el de las relaciones humanas puede evidenciar la necesidad de que ambos grupos tengan bien claro cuales son los objetivos del Delegado y como se vinculan a los objetivos generales de la Organización.

C) ENFOQUE SISTEMÁTICO

- ¿Qué tipo de información se dirige desde la Delegación a la Oficina Central?
- ¿Quién la recibe y donde va a continuación?
- ¿Cómo fluye la información de la O.C. a la Delegación?
- ¿Por qué canales pasa?
- ¿Qué información precisa el Delegado?
- ¿Qué información necesita la Oficina Central?
- ¿Cómo se comparan ambas informaciones y que beneficio se obtiene de esta relación?
- ¿Cómo obtiene la empresa información de su mercado y a través de que canales se procesa para que llegue a los centros claves para la toma de decisiones?
- Una vez que esta información pasa por el sistema de la organización ¿a través de que sub-sistemas tiene que pasar?
- ¿Están los papeles claramente definidos y ubicados en los distintos sub-sistemas de la organización?
- Si un papel actúa en los límites de dos o más sub-sistemas, ¿qué implicaciones existen para que éste facilite el paso de la información?
- ¿Cómo se debe gestionar este proceso?
- ¿Cuál es la función del Delegado?
- ¿Cuáles son los distintos sistemas que deben aplicarse cuando existan problemas en las relaciones entre la O.C. y los Delegados?

El Delegado se encuentra en este análisis de dos tipos de tesituras: primero, entre la Oficina Central y la Delegación; segundo, entre la empresa y el cliente.

EJERCICIO (a resolver por el alumno)

En 1980 Aguilar y Prado fundaron en Madrid una empresa de transportes, la Empresa de Transportes S.A.; en 1990 Prado se retiro completamente del negocio a sus 70 años y se quedó Aguilar, como Consejero Delegado del Consejo de Administración, aunque no implicado directamente en las actividades cotidianas. En realidad el Director Gerente es Juan Más, que a sus 40 años está llevando la empresa, lo cual consiste en supervisar las operaciones en Madrid, Barcelona y Zaragoza; en las demás zonas se gestiona a través de corresponsales.

La facturación fue de 1.200 millones de pesetas el pasado ejercicio con un beneficio de 50 millones de Ptas. La empresa tiene 50 empleados, de los cuales 35 están en Madrid, 10 en Barcelona y 5 en Zaragoza.

Esta empresa siempre se ha caracterizado por un servicio rápido, por cumplir los plazos y principalmente por no perder cargas en el camino. Esto le ha valido que si un proveedor estaba interesado en cumplir con su cliente siempre acudía a la Empresa de Transportes S.A., aunque también es verdad que sus tarifas eran un poco más elevadas que las de la competencia.

A principios de los 90, la empresa todavía se beneficiaba del empuje que le dieron sus fundadores y de su tradición de servicio y Aguilar sentía la necesidad de desarrollarse pues sabía que tenían capacidad para ello.

Hasta el momento siempre habían trabajado con empresas, principalmente industriales y de alimentación, en las cuales el volumen y el peso estaban suficientemente compensados. A partir de estos momentos empezaron a ver que existía una oportunidad importante dentro del mercado especializándose en grandes volúmenes y poca carga, pero para ello, hacia falta tener algunos de equipos especiales. Los mismos clientes les animaron a empezar a desarrollarse en este tema, ya que muchas veces existía la necesidad de este servicio.

Compraron algunos equipos que tuvieron gran éxito, aunque esto representó para la empresa una inversión importante y en consecuencia un fuerte endeudamiento; las ventas evolucionaron suficientemente bien y aunque estos servicios solamente representaban el 20% de la facturación, en realidad aportaban el 50% de los beneficios: no obstante esto significaba una gran esfuerzo, tanto desde el punto de vista de inversión como de mantenimiento y esfuerzo de coordinación.

Ello repercutía también en que disminuyera, en parte, la calidad del servicio, principalmente en el tema de la puntualidad y trato con el cliente. Hacía falta actuar de algún modo, pues la competencia empezaba a darse cuenta de que podían atacar a los clientes de Empresas de Transportes SA., si éstos no recuperaban el prestigio entre sus clientes más importantes. Aunque es posible recuperar en parte el volumen de facturación, no siempre ocurre lo mismo con la reputación.

Dadas las circunstancias tan desfavorables para la empresa José Aguilar, Consejero Delegado, Juan Más, Director Gerente, Pedro Macaya, Responsable de cargas especiales y Antonio Lucas, Responsable de carga en general, se reunieron en un Hotel de Madrid, durante tres días, para buscar remedio a la situación.

El objetivo de la reunión era tomar decisiones sobre cual iba a ser el rumbo de la empresa a partir de este momento.
¿Era conveniente apoyar a Pedro Macaya en el sentido de ampliar los equipos de transportes espaciales?, en este caso, se podría convertir la empresa en una de las principales en cargas especiales, pero para ello tendría que hacerse una elevada inversión. Por otro lado, existía la necesidad de abrir empresa en Bilbao y en Valencia, ya que cinco de sus principales clientes tenían quejas del servicio que le daban los corresponsales y habían amenazado varias veces con irse a la competencia. Ahora esto ya era inminente, pues por separado habían manifestado a Antonio Lucas que, o bien se resolvía esta situación o bien una vez terminados

los contratos, que vencían a fin de año, iban a buscar otra empresa.

Después de largas horas de discusiones identificaron tres opciones fundamentales:

A. **Invertir en más equipos y materiales para transporte especial, conseguir así más participación en el mercado en todo el territorio nacional. Ampliar a las de Bilbao y Valencia contentando a 5 clientes y dar al mismo tiempo una mayor amplitud del servicio e introducirse en nuevos mercados.**

B. **Crear una división exclusiva para transporte especial, desarrollando el servicio y las inversiones. Ampliar el servicio a clientes tradicionales creando las oficinas de Bilbao y Valencia, contemplar la expansión a otras poblaciones para satisfacer demandas futuras y cogiendo, además, todo tipo de cargas.**

C. **Revisar el servicio que se da a clientes tradicionales, para parar el deterioro volviendo a los cauces tradicionales. Explicar a los 5 clientes importantes, las correcciones que se van a realizar en el servicio actual. Explotar el material especial en base a conseguir el rendimiento óptimo de los equipos actuales.**

¿Cuál de las tres opciones sería a su juicio la solución que usted la más viable e interesante para la empresa y porqué?

PREGUNTAS

1) **¿Cómo se desarrollaron los estudios sobre la gestión empresarial?**
2) **¿Cuáles son las principales limitaciones del enfoque tradicional?**
3) **¿Cuales son las principales limitaciones del enfoque de las relaciones humanas?**
4) **Describa brevemente que es el enfoque sistemático.**
5) **¿Por qué la capacidad de dirigir está lejos de ser perfecta en el control de una empresa?**
6) **¿En qué aspectos se encuentra la escuela tradicional o clásica?**
7) **¿En qué áreas se concentra la escuela de las relaciones humanas?**
8) **¿En qué áreas se concentra la escuela de sistemas?**
9) **¿Qué factores han impulsado el desarrollo del enfoque sistemático?**
10) **¿Por qué la teoría de toma de decisiones de Cyert y March se encuadran preferentemente en el enfoque sistemático?**
11) **Indique los distintos sub-sistemas dentro de una organización.**

Unidad 7 Métodos de Control

Tema 25 Evaluación del Funcionamiento de la Gestión

En este Tema se analizan las funciones de la Gerencia y los métodos para evaluar su gestión. Se resumen las distintas técnicas para realizar estas evaluaciones y los objetivos que debe alcanzar la Gerencia.

INTRODUCCIÓN

En primer lugar deberíamos definir lo que significa el término "actuación" al referirnos a la Gerencia de una empresa. Existen algunas discrepancias entre los consultores sobre este concepto, desde el punto de vista teórico.

- **Algunos se limitan a pensar exclusivamente en términos cuantitativos.**
- **Otros prefieren enfocarlo desde el punto de vista cualitativo, más sutil y subjetivo.**

No obstante las definiciones comúnmente aceptadas por la mayoría son:

- **El grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.**
- **La contribución personal al éxito de la misma.**
- **Una eficaz política de inversiones y de ganancias.**

Este último punto se considera en forma cuantitativa, donde el éxito del gerente se juzga única y exclusivamente por los resultados obtenidos.

En caso de éxito, los dos primeros puntos están íntimamente relacionados con el que acabamos de comentar, al considerar el éxito como la contribución personal del gerente y la cumplimentación de las metas que la organización se había fijado y el grado en el cual se cumplen.

Cada gerente tiene la responsabilidad de marcarse objetivos y tratar por todos los medios de alcanzarlos. Vale la pena que Vd. repase lo estudiado en el Tema 24, antes de pasar a estudiar el contenido del presente Tema.

PROPUESTAS RAZONADAS DE LA GERENCIA

Una de las misiones del gerente es la preparación de un informe preliminar, en el cual debe prever razonadamente sus propias metas y objetivos. Es un asunto que veremos más adelante al desarrollar la misión del gerente por medio de la “dirección por objetivos”.

Este informe preliminar tiene diversos contenidos:

- **Definición de los objetivos de trabajo.**
- **Niveles de actuación personal.**
- **Medios o recursos necesarios para llevarlos a cabo.**
- **Apoyos que debe recibir de la Organización.**
- **Forma y momento en que la consecución de los objetivos se van a llevar a cabo.**

Esta declaración de intenciones, previa aprobación de la Dirección General, será la base operativa del Gerente.
Los principios a que antes nos referíamos se basan sobre las siguientes suposiciones:

- **Que el Gerente desea responsabilizarse de la gestión, y como tal debe ser percibido por la Dirección General.**
- **El deseo de contribuir al éxito de la gestión.**
- **El deseo íntimo de cumplir su misión y alcanzar el éxito y reconocimiento personal.**

La propuesta por escrito del Gerente es una norma muy habitual en muchas empresas. El problema es que no siempre las metas que el gerente propone se llevan a cabo.

Decía **Propercio**: “*En las grandes empresas, basta haberlo intentado”,* con lo cual pretendía justificar el fracaso.

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

La gerencia o dirección por objetivos “**Management by Objetives” (MBO)** es una práctica muy habitual en muchas empresas. Se basa en proponer y marcar objetivos claros que son asumidos por la organización y tratar por todos los medios de alcanzarlos.

Es una técnica de gestión que permite la aplicación de teorías de motivación, delegación y comunicación efectivas. Es una técnica de dirección de personal que está diseñada para mejorar la eficacia de la empresa a través de la motivación y satisfacción de dicho personal.

Es aplicable a todos y cada uno de los miembros de la empresa. El Director General, el Director de Marketing, el Director de Producción pueden utilizar esta técnica, incluso a un nivel inferior también pueden desarrollarla.

La primera etapa en el proceso es que el Director General describa los objetivos con su staff, intentando lograr un acuerdo respecto al resultado que se espera alcanzar y la naturaleza exacta de las metas. Es posible que existan, en principio, puntos de vista distintos o haya desacuerdos, pero es importante llegar a un compromiso claro en esta etapa preliminar. Si las propuestas de la Dirección General motivan a los miembros de su equipo, debe tratar de llegar a un compromiso con todos ellos, haciéndoles responsables en cada centro presupuestario.

Habiéndose logrado un principio de acuerdo con respecto a los objetivos, deberá establecerse un sistema de responsabilidad para un determinado periodo. Ello lleva implícito la máxima libertad posible a los ejecutivos del staff en cuanto a las decisiones de cómo lograr los objetivos que se le han marcado; Sin embargo deberá establecerse un sistema de comunicación para evaluar el progreso del plan, por si es necesario, introducir algún factor corrector a las desviaciones que se pudieran producir.

El papel del Director General es tratar de eliminar cualquier obstáculo que impida lograr los objetivos de la empresa, entre los cuales pueden estar, por ejemplo, el que no exista una asignación de recursos suficientes o la falta de cooperación entre departamentos. Su misión es asegurar que las metas fijadas se logren y hacer todo lo que esté en sus manos para que sus colaboradores puedan alcanzarlos. En teoría, estos colaboradores deben aportar un sentido de responsabilidad y de compromiso y de sentirse orgullosos, si logran conseguir los objetivos.

En este sentido, la Dirección por Objetivos, puede verse como la aplicación de lo que Maslow denominaba **"auto realización**" y Hertzberg llamaba "**necesidades de motivación**". No siempre estos niveles de necesidad son aplicables y lo que ocurre a menudo en la práctica es que muchos de los ejecutivos consideran que la aplicación del **MBO** es una tarea dura que está obligado a cumplir.

MBO se aplica generalmente en las grandes empresas, donde existen muchos departamentos o centros presupuestarios y es necesario llevar un exhaustivo control; también permite que objetivos individuales se mantengan en línea con los objetivos corporativos que han sido establecidos. Otro fallo muy común de esta técnica es la falta de metas claras y objetivas. A menudo los objetivos pueden ser propuestos de forma global sin tener muy en cuenta las habilidades y experiencia del responsable.

CRITERIOS PARA UNA ACTUACIÓN EFECTIVA

Ya hemos establecido los objetivos de la Gerencia. Pero corremos el riesgo de que sea unilateralmente el gerente quien marque los objetivos según su criterio, por lo que es necesario establecer métodos adicionales para una evaluación efectiva del Plan.

La actuación de un gerente se ve reflejada en como ha utilizado los recursos asignados y el resultado de las decisiones que ha tomado. De esto se deduce que el papel de la gerencia tiene tres aspectos fundamentales:

- **La actuación efectiva en términos de responsabilidades específicas tal y como se planificaron y presupuestaron los objetivos.**
- **Identificar las distintas oportunidades para lograr perfeccionar las actuaciones tanto a nivel personal como de grupo o sección.**
- **Manteniendo la unidad y cohesión de la gerencia con el resto de la organización.**

En cada uno de estos aspectos se hace hincapié en:

- **Actuación (performance)**
- **Productividad (productivity)**
- **Beneficios (profitability)**

Estos tres aspectos serán estudiados en la unidad 8. Aquí sólo hemos indicado de una forma sucinta, la dimensión de la actuación clave de eficacia /efectividad de la Gerencia.

BENEFICIOS EMPRESARIALES

Muchas veces consideramos que la correcta actuación de la Gerencia sólo es cuantificable por los buenos resultados económicos. Sin embargo, aunque los beneficios son aceptados como una medida del éxito del empresario, a veces es una apreciación rodeada de confusión y dudas razonables.

El concepto de beneficio se desarrolló como base de la filosofía capitalista y siempre se ha asociado con la idea de los ricos acumulando sus ganancias, no haciendo participes de ellas a la sociedad. En nuestro tiempo tal concepto tiene poca consistencia, sin embargo, la sociedad no se ha liberado totalmente de las connotaciones emocionales.

Para considerar el beneficio como resultado del éxito del empresario debemos analizar, como surgen las ganancias. Si se lograron por cambios accidentales e inesperados del mercado, entonces podríamos decir que nos encontramos con un empresario que le ha sonreído la suerte y no un éxito profesional.

En nuestro país en la década de los 90, se realizaron muchos negocios que posteriormente se demostró que más que una acción empresarial programada y consistente fueron verdaderos "pelotazos" siendo obtenidos sin ningún juicio o talento personal por parte del empresario.

En el otro extremo, muchos empresarios que estudiaron la evolución económica de nuestro país, la situación de los mercados, etc. desarrollaron planes efectivos y dirigieron hábilmente y con valentía sus empresas y podremos acreditarlos como merecedores del éxito. En este contexto la palabra "beneficio" va unido a un verdadero criterio profesional del empresario.

De todo lo anteriormente expuesto, podremos decir que los beneficios y el éxito reflejan el talento y el juicio acertado de los empresarios.

RESUMEN

En este Tema se han considerado dos criterios principales para evaluar la actuación de la Gerencia:

1) **El logro de los objetivos previstos.**
2) **Los beneficios obtenidos.**

Estas no son, por supuesto, los únicos criterios para medir la efectividad de la actuación del empresario, pero representan los vectores más acertados.

La Dirección por Objetivos se ha estudiado con detalle y demuestra que está basada principalmente en las teorías modernas de participación por parte de la Gerencia. El problema está en que muchos gerentes no la entienden y tampoco tienen la capacidad y preparación suficiente para llevarla a la práctica con éxito.

La "declaración de intenciones" del gerente se ha evidenciado y se ha comprobado que se desarrolla en el MBO, es decir, este sistema permite al mismo planificar sus propios objetivos lo que demuestra que tiene validez en los momentos actuales.

La obtención de beneficios como única medida para valorar la actuación de la gerencia concluyó que era aceptable, siempre y cuando, los resultados económicos positivos fuesen el resultado directo de una correcta planificación y actuación de la gerencia, y no a subterfugios incorrectos.

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

Una Compañía de Seguros británica introdujo un programa de mejoras para sus Delegados regionales en España. Potenció una estructura centralizada, ocupada exclusivamente para tratar temas relacionados con las demandas de indemnizaciones, control de costos, cursos de formación y reciclaje, etc.

Al principio la organización trabajó muy bien y los delegados regionales cumplían perfectamente sus objetivos, pero no todos, ya que la actuación individual de alguno de ellos comenzó a deteriorarse.

Un análisis llevado a cabo por el **IEGE** detectó que los delegados pasaban más tiempo completando formularios para la Oficina Central y menos tiempo en la prospección y captación de nuevos clientes. La situación empezó a reflejarse negativamente en la cuenta de resultados.

El **IEGE** propuso la incorporación de un nuevo Director General que reorganizó la estructura funcional, eliminó la complejidad del circuito documentario e introdujo técnicas de gestión basadas en el MBO.

El resultado fue una recuperación paulatina de la cuota de mercado y una actuación más ágil de los Delegados y la del personal a su cargo.

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

El rendimiento financiero por sí solo no es suficiente. Los Gerentes—y sus organizaciones—deben comprender por qué la salud corporativa también es importante.

Cuando **John S. Varley** fue nombrado presidente del **Banco Barclays** en 2004, heredó un legado envidiable: Barklays había conseguido desprenderse de su reputación adquirida a finales de los años 90 de ser un organismo financiero con bajo rendimiento y había dejado de ser un posible objetivo de compra.

Entre los años 2000 y 2003, los beneficios económicos aumentaron un 56%, su ratio de eficiencia operativa (relación coste-ingresos) bajó en nueve puntos porcentuales y la rentabilidad del accionista se situó en el cuatril superior a escala global. Barclays se había convertido en uno de los bancos con mejores resultados del mundo.

Sin embargo, no todo iba bien. Varley era sumamente consciente de que aún había mucho trabajo para garantizar que este alto rendimiento financiero fuera sostenible. Lo que él llama la "salud de los ejes claves" debía reforzarse, y en algunos aspectos, transformarse.

Según apuntaba "El compromiso de los empleados y la satisfacción del cliente son la garantía para la rentabilidad y el crecimiento futuro. Durante muchos años nos hemos centrado en iniciativas para mejorar el rendimiento y la salud ha caído completamente en el olvido". Alcanzar un rendimiento financiero admirable es una cosa, y crear una empresa sana es otra.

De modo que, ¿de que deben preocuparse los directores?

Cinco aspectos del rendimiento

Las empresas deben medir cinco aspectos de su rendimiento para asegurarse de que lo están considerando desde un punto de vista integral:

1. **Rendimiento financiero, es decir, la capacidad de la organización para obtener beneficios para satisfacer a los propietarios de la empresa.**
2. **Rendimiento operativo—la calidad y coherencia de la organización para ejecutar procesos clave de creación de valor.**
3. **Rendimiento organizativo—la capacidad de una organización para motivas u coordinar las acciones de sus empleados para que cumplan con sus objetivos.**
4. **Rendimiento en el mercado—calidad de las relaciones con los clientes, satisfacción y complacencia del mismo, repetición de compras y fuerza de la empresa en segmentos clave del mercado.**
5. **Rendimiento de los contactos externos—la calidad de las relaciones externas, con los socios, las autoridades, etc.**

EJERCICIO

Redactar un informe que se base en la aplicación de las técnicas de Dirección por Objetivos en su Departamento Comercial.

PREGUNTAS

1) **¿Qué tareas comprende la actuación del Gerente?**

2) **Indique los puntos más significativos de la “declaración de intenciones” del Gerente.**

3) **¿Sobre que supuestos se basa esta declaración?**

4) **¿Qué problemas puede tener dicha declaración?**

5) **Resuma los conceptos sobre los cuales se basa el MBO.**

6) **¿Para qué nivel de empleado es más apropiado el MBO?**

7) **¿Cuál es el primer paso en el proceso del MBO?**

8) **¿Cuál es el papel del Director General en la última fase del MBO?**

9) **¿En que forma actúa el MBO respecto a los postulados de las teorías de Maslow?**
10) **Resuma los principales problemas en la aplicación de esta técnica.**

11) **¿Cuáles son los aspectos esenciales del papel del gerente para poder valorar su actuación real y efectiva?**

12) **¿Se puede resumir la actuación efectiva en una sola apreciación o valoración?**

13) **¿Por qué a veces el exceso de beneficios de un empresario o empresa no es bien visto o valorado por la sociedad?**

14) **¿Bajo que circunstancias pueden considerarse los beneficios como una medida válida de la actuación del empresario?**

Unidad **7** Métodos de Control

Tema **26** El Control Permanente de la Gestión

En este Tema se presentan los métodos de control utilizados en la Gestión Empresarial. Define puntualmente lo que significa control e identifica los elementos principales de los sistemas de control aplicados en la empresa.

INTRODUCCIÓN

En cualquier organización, el control suele estar relacionado con otras actividades, como por ejemplo, **la planificación.** Esta actividad detecta e identifica, a través del control, cualquier variación de los planes existentes y las estrategias.

El “control” es una actividad que observa los hechos ocurridos y de este ciclo de control, existe una etapa preliminar que es como se va a realizar dicho control a todas y cada una de las actividades de la gestión.

Existen otros elementos en el proceso de control:

- **El control financiero,** que es llevado a cabo a través del seguimiento de la política presupuestaria y la corrección de las desviaciones.
- **El control de personal,** para observar el grado de disciplina de los empleados y la influencia que mantienen los mandos intermedios sobre las distintas actividades en línea.
- **El control de ventas,** para comprobar el rendimiento de las zonas de venta, vendedores, productos, etc.
- **El control de producción,** para observar la evolución de los costes, rendimiento de la maquinaria, productividad, plazos de entrega, calidad, etc.

El control podríamos definirlo como una síntesis crítica del funcionamiento de la gerencia, su personal y demás elementos de la gestión. La delegación de responsabilidad y autoridad a los empleados es visto por muchos gerentes como una estrategia que implica cierto riesgo y, para que llegue a funcionar con éxito, los mecanismos de control deberán ser más eficientes.

EL CONCEPTO DE CONTROL

Kast y **Rosenzweig** definieron el término control como: **" la fase del proceso de la dirección por la cual ésta mantiene la actividad de la empresa dentro de los límites establecidos de acuerdo a las expectativas de la misma dentro de su mercado objetivo".**

Estas expectativas pueden ser:

- **Implícitas,** es decir, lo que se desea hacer.
- **Explícitas,** en términos de: planes, procedimientos, normas reguladoras de la actividad, etc.

Existen cuatro elementos dentro de esta definición:

1) **Mantener constantemente la actividad de la empresa.**
2) **Prestar especial atención a los clientes establecidos.**
3) **Ejercer algún tipo de medida o contraste.**
4) **Comparar los resultados con las expectativas previstas.**

Estos elementos de control definen los puntos básicos a tener en cuenta en todos los sistemas de control implantados. Existen algunas actividades en la empresa a las cuales se les asignan distintos niveles de actuación esperados. En el proceso de la actividad se marcan inicialmente unas medidas estandarizadas que posteriormente son comparadas y valoradas con las que definitivamente se han alcanzado.

La función del control es hacer que los sistemas operen del modo más eficaz posible. El Director de Producción propone planes que incorporan:

- **La compra de materias primas.**
- **Personal necesario para alcanzar los niveles de producción.**
- **La logística en la expedición de mercancías y servicios.**

Este control incluye todas y cada uno de los elementos del proceso productivo. En cualquier etapa del proceso, el control permanente aporta una valiosa información que nos sirve para contrastarla con la que habíamos planificado, permitiendo introducir y/o modificar vectores, e incluso introducir una estrategia alternativa.

ÁREAS CLAVES DE CONTROL

Todo proceso productivo tiene un nivel máximo de actuación a alcanzar. En la mayoría de los casos los niveles son conocidos y sus características pueden ser fácilmente medidas y controladas. Un director de producción puede marcarse metas de un determinado volumen de unidades a fabricar, de una calidad determinada y realizarla en un periodo de tiempo, por ejemplo un mes.

Existe un procedimiento para medir regularmente el proceso productivo. Siguiendo con el ejemplo anterior, a los empleados de producción se les pide que cumplimenten unos formularios donde deben anotar sus niveles de producción y detallando cualquier problema o variaciones que se hayan producido.

Existen una serie de metas previstas cuyas variaciones pueden ser medidas. Por ejemplo, el director de producción tendrá unas metas muy concretas en el control de calidad dentro de

unos límites de aceptación definidos, precisos e inalterables.

Pueden existir normas que pueden ser modificadas de acuerdo a los cambios en las condiciones ambientales. En el control de calidad, por ejemplo, modificaciones en las leyes de salud y seguridad podrían requerir un cambio en las materias primas o una mejora en las normas de calidad utilizadas en la fabricación de los productos.

CONTROL POR FASES

La coordinación eficaz es un elemento importante de los sistemas de control. No tiene sentido implantar un sistema de chequeo del control de producción que detecte los fallos y problemas "después" de que el producto haya sido enviado al mayorista o distribuidor.

La primera fase de control se conoce como **precontrol** y es preventivo por naturaleza. Por ejemplo los controles regulares de mantenimiento sobre los equipos de producción, pueden detectar una pieza o elemento en mal estado que debe ser sustituido antes de que provoque una avería mayor.
El control **simultáneo** se lleva a cabo durante el proceso productivo. El supervisor de una fábrica realizará chequeos constantes sobre la actividad de la mano de obra y, al mismo tiempo, controlará el funcionamiento de los equipos de producción, verificará la calidad de la materia prima y los niveles de acabado de los productos terminados.

En una fábrica de cerámica, por ejemplo, no servirá de nada que un analista esté controlando la calidad de la arcilla después que la serie a la cual se refiere ya ha sido utilizada en el proceso de cocción.

En el **Tema 39** y en el **ejemplo práctico II**, al analizar la gestión de una empresa y en lo referente al cuestionario de "producción", el alumno podrá observar que en el cumplimiento positivo de los distintos pasos del proceso productivo, la anticipación se puede utilizar como control y, normalmente su correcta observación hará que la empresa no pierda dinero y se eviten trastornos en la organización.

CONTROL Y MOTIVACIÓN

Una de las grandes ventajas de la dirección por objetivos es que permite al gerente controlar su propia actividad. Muchas veces este autocontrol se considera superior al control impuesto por y desde la propia Dirección General.

Aunque el control lo hemos definido hasta ahora de una forma global y estricta, en sí, tiene ciertas connotaciones emocionales. Para muchos significa la dominación de una persona sobre otra. Es más, una de las importantes contribuciones de la Dirección por Objetivos es que nos permite sustituir "gerencia a través del autocontrol" en vez de "gerencia por dominación".

El gerente para controlar su actuación precisa, además de conocer los objetivos de su misión, tener la preparación adecuada para llevarla a cabo. Estas medidas no necesitan ser muy rígidas, ni tampoco ser exactas; pero si tienen que ser relevantes y debe prestarle una atención directa y un gran esfuerzo personal.

El gerente debe ser el único responsable de los resultados derivados de su actuación. Para que esto ocurra solo él debe controlar la situación, aunque debe actuar dentro de las normas operativas diseñadas por la propia empresa. Dentro de esos límites, el gerente debe tener plena libertad para decidir lo que en cada momento se ha de hacer, ya que él tiene la suficiente información con relación a las operaciones de la empresa, y es lógico que se le atribuya esa responsabilidad. No obstante, como dijimos, en el Tema 39 estudiaremos con detenimiento los sistemas de control y motivación de la Gerencia.

RESUMEN

1. **Como hemos visto la Gerencia es un proceso en el cual el responsable de la gestión coordina el trabajo de otras personas dentro de la empresa. La relación interpersonal es imprescindible, pero en este aspecto el gerente puede actuar basándose en otros instrumentos válidos en su gestión.**

2. **En este Tema se han definido las características de los distintos procesos del control y hemos puesto ejemplos para su ilustración. No obstante, desde el punto de vista práctico y para que el alumno conozca como implantar estas técnicas, en los próximos temas entraremos con más detalle en su explicación.**

3. **Hemos explorado la relación entre motivación y control. La Dirección por Objetivos se presenta nuevamente como una técnica que aporta nuevos y modernos métodos en la gestión y su control. Incluso estos mecanismos de control puede el gerente extrapolarlos y usar esta técnica al resto de su personal más significativo dentro de la organización**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

La mayoría de las empresas fabricantes de automóviles disponen de un servicio de control especial a través de auditores de calidad. Estos profesionales analizan funcional y económicamente cada una de las unidades gerenciales dentro de la compañía y lo hacen periódicamente, por lo menos una vez cada seis meses. Estos informes son enviados posteriormente al gerente de la unidad estudiada.

Esto demuestra el sentido práctico de los responsables del sector, ya que esta información se usa de forma efectiva para los propósitos de auto-control a los niveles de gerencia.

EJERCICIO

Piense en una empresa en la cual Vd. haya trabajado en el pasado o que conoce bastante bien Trate de identificar los sistemas de control que configuran la operación de su propia área de trabajo.

PREGUNTAS

1) **¿Por qué el control es un elemento fundamental del proceso moderno de la dirección participativa?**
2) **Resuma los cuatro elementos de control.**
3) **Defina el término “control”.**
4) **Resuma las fases más importantes del Control de Producción.**
5) **Ponga un ejemplo de una norma cuantitativa y cualitativa.**
6) **¿Qué tipo de metas básicas podrían ponerse para el control de calidad?**
7) **¿Cuántos prototipos tendrán que ser modificados para enfrentarse con las condiciones en los cambios ambientales?**
8) **Ponga un ejemplo para ilustrar el concepto de pre-control.**

9) ¿Cómo funciona el control simultáneo?
10) ¿Cuál es el mejor sistema para ejercer el control?
11) ¿Cómo están relacionados el MBO y el Control?
12) ¿En que condiciones debe un gerente ser totalmente responsable de su actuación?

Unidad **7** Métodos de Control

Tema **27** El Control Presupuestario

En este Tema se hace hincapié de la importancia del presupuesto como un instrumento de control. Se estudian los procedimientos y funciones del Control Presupuestario, identifica los elementos del proceso del presupuesto y loas distintos métodos para la realización de los mismos.

INTRODUCCIÓN

El presupuesto de una empresa es muy similar al de una familia numerosa. Todos hemos hecho presupuestos desde la edad en la que recibíamos el primer dinero de nuestros padres y teníamos que ajustar estos recursos mínimos a nuestro peculio de golosinas y cromos. El ama de casa tiene siempre el problema de estirar los gastos del hogar un poquito más y poder llegar a fin de mes.

Los presupuestos de una empresa son más complejos y enunciados bajo términos financieros y casi desconocidos para el ciudadano de a pié, pero en sus conclusiones finales no son tan diferentes a los del ama de casa. Los presupuestos de las empresas son también utilizados para un correcto control y en esto basaremos el estudio de este Tema.

Los sistemas contables tradicionales siguen siendo utilizados por los gerentes de las empresas para formular normas y administrar los departamentos y funciones de los cuales son responsables.

Puesto que la actividad económica de la empresa es medida en términos monetarios, la prueba definitiva de la eficacia del gerente será el margen de beneficio obtenido en función de los recursos que le han sido confiados.

Los niveles de beneficio que razonablemente se esperan de la gestión empresarial dependen de muchos factores económicos y funcionales, incluyendo las características de los escenarios en el cual está operando la empresa. Una vez definido los beneficios que se esperan obtener, el gerente debe traducirlos a términos económicos en un amplio informe, donde deberá prever razonadamente los objetivos de la empresa para un determinado ejercicio económico.

El presupuesto anual debe llevarse a cabo mediante un plan detallado de su realización que requerirá la consideración y compromiso de los responsables de cada centro presupuestario de costes.

PROPÓSITO DEL PRESUPUESTO

Unos de los elementos más útiles del control presupuestario es la oportunidad que ofrece para poder realizar una evaluación o síntesis critica del funcionamiento y rentabilidad de cada área funcional de la empresa. Las presiones diarias a las que se ve sometido el gerente de una empresa no le permite realizar un seguimiento coherente de la marcha del presupuesto. Por esta razón hay que potenciar la participación de todos los responsables de la gestión para un correcto seguimiento y supervisión de la política presupuestaria de la empresa.

El principio de delegar la responsabilidad para el control de los costes, permite a la dirección un mayor conocimiento de la forma en la cual se utilizan los recursos disponibles. Si cada director de departamento es consciente de su participación y responsabilidad en los presupuestos, será el mejor sistema para conocer el equilibrio de la política de inversiones y de ganancias de la empresa.
De todo ello podemos deducir que el **control presupuestario** tiene cuatro propósitos específicos:

1) **Es una herramienta de planificación para los directores de empresa.**
2) **Determina que recursos son necesarios disponer y en que invertirlos para lograr los mejores resultados.**
3) **Es un método que integra los esfuerzos de los componentes de cada centro presupuestario de costes.**
4) **Los directores de empresa pueden adaptar sus planes respecto a los resultados y las alternativas a introducir como factor correctivo para su obtención.**

Estos presupuestos están preparados de forma que sirven para ejercitar el control sobre los gastos financieros y de forma desglosada, deben incluir los puntos de gastos en los cuales los gerentes puedan ejercitar su control dentro de un periodo de tiempo determinado. El proceso de planificación presupuestario tiene cinco fases bien definidas:

1) **Preparar los presupuestos de venta basados en los estudios de mercado y utilizando las previsiones de venta del equipo comercial y cualquier otro dato o conjeturas de la Dirección Comercial.**
2) **Calcular las tarifas de precios de los productos en función de las ventas esperadas y los costes de distribución que deberemos asumir.**
3) **El departamento de producción informará si los equipos y la mano de obra, disponibles y/u obtenibles pueden respaldar los niveles de venta programadas.**
4) **Evaluar las inversiones económicas necesarias en función de la política de inversiones y de ganancias de la empresa.**
5) **Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.**

Es necesario comenzar el proceso evolutivo de la empresa con objetivos bien definidos y planificados correctamente y como retornará a la empresa el capital invertido o cual serían las ventas mínimas a alcanzar a partir de la cual la empresa empieza a ganar dinero o una combinación de dichas medidas.

Deberemos dejar claro que los presupuestos son el conjunto de las opiniones de los responsables involucrados en esos presupuestos. Sin embargo, sigue siendo un requisito previo para cualquier proceso de planificación, ofrecer un modelo de cálculo y control permanente que garantice plenamente el cumplimiento de los objetivos que persigue el control presupuestario.

PLANIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los primeros pasos para la confección de los presupuestos pueden ser en principio:

- **La cifra de venta a conseguir, o**
- **El volumen de producción.**

Todo ello dependerá de la situación económica de la empresa al principio de cada ejercicio económico. En condiciones de excesos de mercancías o productos almacenados, las ventas y no la capacidad de producción, se convierte en el factor crítico; sería todo lo contrario si existiese una cartera de pedidos no suministrados.

Las cifras que figuran en los presupuestos serán establecidas por los respectivos directores funcionales (Ventas, Producción y Administración). Cuando se establecen los presupuestos de ventas se deben preparar simultáneamente los de producción y fabricación en términos de utilización de los recursos propios de la empresa, como son: los equipos de producción, la mano de obra directa al proceso productivo y las materias primas necesarias para completar el programa de fabricación.
Es importante distinguir entre los costes sobre los cuales se le puede exigir a un director funcional ejercer un cierto grado de control y los costes que surgen de las decisiones tomadas por la Dirección General. Los directores de departamento deben presupuestar y controlar los salarios, incentivos, consumos energéticos, materiales y otros gastos de naturaleza similar, y es razonable que estas partidas sean incluidas exclusivamente dentro del presupuesto específico de cada departamento.

Sin embargo, otros costes indirectos a los productos y/o servicios que presta la empresa, como los referidos a la Dirección General, Marketing, Recursos Humanos, etc. no deben ser imputados de forma particular a ningún departamento funcional, sino al conjunto operativo de la empresa.

CALCULO DE LOS PRESUPUESTOS

La planificación y cálculo del presupuesto se realiza mediante un cuidadoso estudio de todos los gastos que la empresa debe soportar para hacer efectiva y rentable su gestión. Un sistema contable claro y dinámico debe ser introducido para analizar los gastos producidos y cargar estos al centro presupuestario que le corresponda. Cuanto más grande es la empresa, es más difícil asegurar que gastos deben ser imputados al centro presupuestario correcto. En estos casos los documentos justificativos del gasto son codificados mediante un número o dígito que facilita su contabilización en un sistema muy similar a la clasificación de los libros en las bibliotecas (CDU. Código Decimal Universal).

Con las cifras financieras reflejadas en el presupuesto anual, el gerente se apoyará en los datos que le aporta la contabilidad para estar informado periódicamente sobre la evolución económica de la empresa. Este procedimiento logra su mayor eficacia cuando aporta un desglose detallado por cada uno de los centros presupuestarios.

Analizando los gastos por departamento podremos detectar las variaciones que se vayan produciendo, sobre todo, aquellos gastos excesivos que puedan afectar a la cuenta de resultados. La ventaja de este método es que refleja claramente, a través de las desviaciones detectadas, hasta que punto los márgenes de eficacia se ven influenciados por el cumplimiento en el logro del presupuesto.

Medir o comprobar los costos presupuestados se realizan con más detalle, si analizamos individualmente a cada una de las partidas de gastos asignadas a cada departamento.

CONTROL PRESUPUESTARIO

Las múltiples ocupaciones que tienen los directores de las empresas no les permiten ver con claridad la evolución de la misma en toda su extensión. Es importante introducir unos índices de gestión que informen a la dirección de cualquier desviación sobre el plan previsto.

El concepto de **control presupuestario** permite que las actividades en la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado. Estos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean

alterados durante el periodo presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado. Entre estos últimos estarían, por ejemplo, los precios de las materias primas, es decir, los procesos inflacionarios de costes.

En algunas industrias, por ejemplo, la elaboración de productos alimenticios, las fluctuaciones en los precios de origen de las materias primas pueden causar enormes trastornos en el control del presupuesto. Algunos de estos componentes están sujetos a las variaciones en calidad y cantidad, debido a los cambios climatológicos. Los precios pueden fluctuar al alza en porcentajes muy importantes y esto hace que sea casi imposible mantener un presupuesto válido para el departamento de producción.

RESUMEN

1) **En este tema hemos analizado de una forma global y finalista el papel de los presupuestos. Muchas empresas disponen de procedimientos muy detallados para establecer sus presupuestos por departamento y controlan los mismos en función a los presupuestos establecidos.**

2) **El tema de las inversiones financieras es cuidado con el máximo detalle dado que a cada departamento se le asigna una cantidad alícuota de estos recursos, y en la mayoría de las veces cada director de departamento competirá con los demás para obtener lo que justamente le corresponda.**

3) **En este aspecto existen a menudo divergencias en la mayoría de las empresas y una de las tareas fundamentales de la Dirección General es crear un ambiente idóneo donde tanto directivos como personal intermedio se esfuercen en lograr las metas de la empresa.**

4) **Sin embargo esto es muy difícil de lograr cuando los responsables de cada área funcional anteponen muchas veces las prioridades de su departamento sobre las metas generales de la empresa. Por lo tanto el sistema de presupuestos puede ser a veces contraproducente en el sentido de que puede provocar rivalidades y competencias internas debido a los recursos económicos asignados.**

EJEMPLO PRÁCTICO CLASICO: *PROAIRESIS.*

El deseo firme de poner en ejecución lo proyectado (Aristóteles)

Es un deseo que reflexiona y aconseja, es apetito y pensamiento mancomunados activamente en un trabajo de cara a lo venidero, y agregó: el plan es principio de la ejecución y arranque del movimiento, pero no es el fin perseguido, pues el plan es deseo y acción de cara al fin.

Este pensamiento de Aristóteles ha de completarse con

LA EUPRAXIA esto es, su cabal ejecución; para lo cual es necesario que el plan sea ejecutado con diligencia acuciosa y esmerada, echando en la cosa todo cuanto fuera menester a la más perfecta realización.

Entonces tenemos una determinada acción

LA PROAIRESIS SPOUDAÍA

Los elementos esenciales son:

1. El apetito o deseo interno de alcanzar el fin.
2. El pensamiento discursivo que analiza lo alcanzado y de continuo alienta la voluntad de conseguirlo.
3. La diligencia atenta al empeño, esto es, poner también de continuo los esfuerzos necesarios, sin desmayar, para alcanzar lo propuesto.
4. El habitual dominio de si mismo, para atenerse al juicio práctico del caso, actuando con el "seny" o sentido común práctico, para que el objetivo no degenere en pura utopía

En cualquier programa, el presupuesto y plan que formulemos, hemos de reconocer el pensamiento de **Aristóteles** sobre **"proaíresis".** Implementando a términos de gestión empresarial las clásicas ideas griegas, podríamos resumirlas diciendo que la actuación de la gerencia actual ha de estar impregnada de **"proairesis spoudaía"** que supone:

a) Una decisión previa sobre el fin a conseguir, valorando comparativamente distintas alternativas, con sus posibilidades.
b) Un firme deseo de conseguir el fin.
c) El acopio y disposición de los medios y elementos necesarios para conseguir lo propuesto, coordinados adecuadamente.
d) La puesta en práctica, con tesón, inteligencia y voluntad, del plan y programas establecidos.
e) Un análisis mental continuado de cómo se va consiguiendo el fin.
f) La permanente corrección de los planes para adecuarlos a las posibilidades, con pleno conocimiento del porqué de la modificación, con sentido práctico de las realidades con que nos enfrentamos.

El control presupuestario ha de cumplir cuanto acabamos de indicar, y por esto es oportuno utilizar un vocablo griego aunque sea difícil de pronunciar: ***proaíseris,*** cuya idea podríamos resumir como: "**voluntad firme de dominar el futuro de la empresa, actuando con previsión consciente"**

EJERCICIO

Después de lo que Vd. ha estudiado en este tema y en los anteriores, trate de contestar la siguiente pregunta:

"¿Cuál es el propósito del control financiero y en que forma permite al Director General de la empresa lograr una actuación más efectiva?"

PREGUNTAS

1) **¿Cuál es la prueba final de la eficiencia del Gerente?**
2) **¿Cuál es la función del comité de presupuestos?**
3) **¿Cuál es el resultado más útil obtenido con la aplicación de los presupuestos?**
4) **Indique los propósitos objetivos del control presupuestario.**
5) **¿Cuál es el punto de partida de cualquier presupuesto?**
6) **¿Qué tipo de puntos se deben incluir en un presupuesto departamental?**
7) **¿Qué otros puntos no son razonables incluir en un presupuesto departamental?**
8) **Indique los procesos principales en la planificación del presupuesto.**
9) **¿Qué seguridad se puede esperar en las planificaciones de los presupuestos?**
10) **¿Por qué existen problemas con la contabilidad en las grandes empresas?**

11)¿Qué es un sistema contable codificado?
12)¿Qué función cumple la contabilidad en la tarea de dirección?

Unidad 7 Métodos de Control

Tema 28 Datos y Estadísticas Operacionales

Este Tema estudia los distintos sistemas de control puestos a disposición de la Gerencia, los analiza y evalúa la utilidad práctica de dichos controles.

INTRODUCCIÓN

El control presupuestario no es el único sistema para efectuar el cálculo y control permanente la empresa; existen otros métodos disponibles como: datos y cifras estadísticas, información extracontable, auditorias externas, análisis funcionales y económicos referidos al sector donde opera la empresa y cuyas coordenadas nos pueden servir de referencia etc.

Al tratar este asunto también deberemos considerar qué mecanismos de control deberán ser incorporados, si existen en la empresa políticas de delegación que forman parte de la filosofía y prácticas de la misma, por ejemplo: **la descentralización**, **la gerencia temporal, el out sourcing**, **interim management** etc. que son elementos importantes en el control del proceso de la dirección.

El control funcional y económico necesitan estar vinculados entre sí para que el control total sea lo más efectivo posible. Un encargado de producción ejercitará un control particular para observar y verificar que el trabajo transcurre sin interrupciones, que los plazos de entrega se cumplen sin dilación, que las averías de la maquinaria son evitadas por medio de un mantenimiento preventivo, que se minimiza el consumo de material, etc.

CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTEGRAL

Existen distintas características dentro de un sistema de control integral y son, los efectos subjetivos de dicho control.

Como ya hemos mencionado, el término “control” tiene connotaciones emotivas en la reacción que provoca dentro del individuo. Consideremos, por ejemplo, la reacción de un gerente al introducir la Dirección General un nuevo sistema de presupuestos; con toda seguridad se pondrá a la defensiva porque este nuevo sistema lo percibirá como una amenaza a su posición de autoridad dentro de la empresa.

Los controles deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer metas y en las propuestas de futuro que realiza la Dirección. En este sentido tienen un gran valor y deben ser aceptados por el equipo de Dirección, como parte integral del proceso de la dirección por objetivos.

Los gerentes se enfrentan diariamente al problema de los cambios ambientales. En muchas empresas es necesario que los controles sean enfocados desde la óptica de la “obtención de

resultados" y que controles muy sensitivos sean instalados para tal fin. Pero no tendrá mucha validez un sistema de control que detecte las áreas con problemas, si la gerencia está demasiado atareada con asuntos urgentes, como para tomar nota de la información que aporta dicho control.

De todo ello se deduce que los controles pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, y es necesario para una correcta gestión, equilibrar estos aspectos mensurables dentro del sistema del control integral.

ESPECIFICACIONES DEL CONTROL

Existen una serie de especificaciones del control determinados por conceptos que lo explican como: ***interesante, significativos, coherente, simple, oportuno, operativo, práctico, apropiado, correcto.***

Un sistema de control **no será interesante** si desde el punto de vista operativo es caro, a no ser que los beneficios que se obtengan, prevalezcan sobre los factores de coste. Es necesario realizar un análisis de la relación beneficio /coste sobre el sistema de control operativo, es decir, un control sobre los propios controles.

Otra especificación importante es que el sistema de control aporte **resultados significativos** y que éstos sean **los apropiados** a la actividad que se está controlando. Una vez más, un análisis del beneficio /coste debería, si es realizado **correctamente,** identificar los beneficios exactos que la empresa espera del sistema.

La **coherencia** es definida como la calidad del sistema y está relacionado al concepto de control integral. Esto puede ser difícil de lograr, particularmente en las organizaciones multinacionales que suelen estar separadas por lugar, cultura y prácticas de trabajo diferentes. La función principal de la Oficina Central es implementar un sistema de control coherente dentro de la organización.

Todo buen sistema de control debe ser también **simple;** este es el componente secreto de muchas empresas de éxito. Pero no todos los sistemas de control tienen esta ventaja que inevitablemente, para muchas empresas es el resultado de utilizar procedimientos muy complejos en la administración de los sistemas de control.

La importancia de los sistemas está asociada con el concepto de **ser oportunos y operativos.** Finalmente los sistemas deben ser **prácticos** y poder ser utilizados convenientemente por los gerentes, que en la mayoría de los casos están muy ocupados y agobiados.

DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

El equipo de Dirección es el responsable de diseñar los sistemas de control, pero necesita plantearse una serie de cuestiones antes de su puesta en marcha.

- **¿Cuál es la información mínima que necesitamos conocer para disponer de un perfecto control?** Los gerentes son bombardeados con mucha información y es importante asegurar que solo se incluye la información pertinente.
- **¿Cómo se relacionan los asuntos a controlar con los objetivos corporativos de la empresa?** Los objetivos corporativos deben ser el punto de partida para cualquier actividad de la gerencia.
- **Estas medidas, ¿se relacionan en su contexto apropiado?**
- **¿Hasta qué punto los datos obtenidos del control podrán aportar una evaluación acertada?** Los gerentes siempre deben tomar este punto en consideración porque la sutilidad de cualquier ocasión, en la práctica, puede perderse en un laberinto de cifras, por lo tanto el sistema debe introducir controles en su propio seno para contrarrestar esta eventualidad.
- **¿Cuál es el tiempo que asignaremos para controlar y medir una actuación?** Esto es importante y es vital que los controles funcionen antes de que sea demasiado tarde y el problema sea irreversible.

- **¿Pueden los trabajadores entender o interpretar con facilidad el funcionamiento de los sistemas de control?**
- **¿Las personas encargadas de vigilar el sistema de control serán capaces de tomar las acciones apropiadas?** Aquí deberemos considerar los problemas derivados de la delegación, o por lo menos deberemos asegurarnos que una decisión excepcional nos sea notificada rápidamente para intervenir en su solución.

RESUMEN

1) **Las personas que diseñan los sistemas de control son generalmente los Directores o Gerentes de las empresas y solo serán efectivos estos controles si funcionan a través de los principios básicos de motivación y comunicación.**

2) **En los temas siguientes, el concepto de control será estudiado respecto a otros factores de la organización y podremos apreciar que es un componente básico en la dirección moderna.**

3) **Hace años, el gerente de una pequeña fábrica se tomaba el tiempo necesario para efectuar diariamente una inspección a las instalaciones. Realizaba un control visual para asegurarse que todo funcionaba de acuerdo a su plan.**

4) **Hoy existen dos tipos de control que son complementarios:**

- **Supervisión directa de la actuación del operario.**
- **Control de la operación mecánica a través de inspecciones frecuentes de los paneles de control.**

5) **Actualmente, la tendencia es que la Dirección pase mas tiempo supervisando lo que está ocurriendo en la fábrica y menos tiempo en tareas administrativas. Esta quizás sea la mejor respuesta puesto que al reorganizar y minimizar el papeleo para mejorar su efectividad en cuanto a control, el gerente requerirá menos tiempo para interpretar los resultados y podrá dedicar más tiempo para el "control visual" donde realmente es importante su presencia.**

EJEMPLO PRÁCTICO

Una empresa compró una pequeña fábrica que durante los últimos años había obtenido beneficios superiores a la media de empresas similares de su sector. Al inspeccionar la fábrica con el propietario anterior, en cuyo acuerdo de compra se pactó que quedaría como gerente, los nuevos propietarios se hicieron muchas preguntas respecto la gestión de la empresa, como: procesos de producción, determinación de los precios, control de costes, gastos de personal, etc.

Las respuestas que recibieron, fueron del estilo de:

- **"nosotros simplemente revisamos aquellos puntos que creemos interesante"**
- **"sabemos lo que nos cuesta la materia prima, la mano de obra y que producción debemos hacer para obtener los beneficios esperados"**
- **"no nos molestamos en controlar los gastos generales"**

Los nuevos propietarios pensaron que podrían ahorrar mucho dinero si introducían, como así

hicieron, controles minuciosos. Sin embargo, un año después los beneficios de la fábrica descendieron en casi un 50%. La introducción de unos procedimientos de control complejos no resultó rentable y provocaron un considerable incremento en los costes de explotación.

EJERCICIO

Considere los tipos de sistemas de control que esperaría usted encontrar en:

- Una entidad bancaria.
- Una fábrica de calzados.

Resuma las diferencias más relevantes entre ambas actividades empresariales.

PREGUNTAS

1) ¿Cuáles son los efectos subjetivos del término "control"?

2) ¿Qué valor y significado tiene el control para la organización?

3) ¿Por qué los sistemas de control deben disponer de receptores sensitivos?

4) Defina el concepto de "control global".

5) ¿Cómo se aplica el concepto de coherencia al sistema de control?

6) ¿Cuál es la importancia del análisis beneficio/coste en la aplicación de los sistemas de control?

7) ¿Cuál es el principal problema de los sistemas de control al ser implantados en la empresa?

8) ¿Cómo se relacionan los sistemas de información de la gerencia con los sistemas de control?

9) ¿En que momento deben comenzar las actividades de planificación?

10) ¿Por qué es necesario incluir factores de evaluación en el sistema de control global?

11) ¿Que autoridad debe delegar un gerente para asegurarse que los sistemas de control son operativos?

Unidad **8** Cómo Valorar el Funcionamiento del Gestor

Tema **29** Áreas Funcionales de la Empresa

En este Tema se estudia la relación existente entre la Gerencia y sus empleados en cuanto a un objetivo común: el éxito en la gestión empresarial. Identifica los distintos componentes de la actuación del gerente y describe las cualidades personales y profesionales del mismo.

INTRODUCCIÓN

¿Por qué criterios hemos de valorar la actuación de la Dirección?

El éxito de cualquier empresa depende de las habilidades y grado de compromiso de sus trabajadores y esto es particularmente necesario en puesto claves y estratégicos, como es el caso del gerente y sus colaboradores directos.

Incluso la mejor estrategia puede fracasar si las empresas –independientemente a su dimensión—no cuentan con un cuadro de directivos con las capacidades adecuadas en los niveles adecuados de la organización.

Peter Drucker dijo que "el fin primordial de una organización es permitir a los seres humanos corrientes realizar cosas extraordinarias". Se estará usted preguntando que es lo que quiso decir exactamente Drucker con esta afirmación; pues se estaba refiriendo a los efectos sinérgicos de una serie de personas que realizan una actividad común. Es decir, la suma de los esfuerzos de todos ellos, siempre es mayor que el mero esfuerzo individual.

Esta es quizás la mejor definición de la actuación de la Dirección.

Un gerente está permanentemente ocupado en obtener el mejor rendimiento de cada persona, tomar decisiones, planificar y coordinar, pero su labor dependerá en gran parte de la contribución de su personal para lograr sus planes. Si el gerente logra conseguir que el grupo, departamento o sección actúen sinérgicamente, entonces podremos decir que nos encontramos ante un gerente eficaz.

Sin embargo, para que esto ocurra, es necesario definir las áreas funcionales para un correcto funcionamiento de la organización, en vez de introducir conceptos abstractos de sinergia, que en la práctica son difíciles de controlar y medir.

Aunque la calidad de la actuación es importante, deberemos especificar los criterios cuantitativos y cualitativos por los que hemos de medir el éxito de la gestión.

GESTIÓN Y AUTORIDAD

La actuación del gerente lleva implícita ciertas habilidades para el mando lo que le permite actuar mas allá de sus limitaciones normales. En cualquier organización, la mayoría de los

individuos desean, como es natural, que sus jefes se comporten de forma correcta, comprensiva y equitativa. Sin embargo, es inevitable que los gerentes tengan que hacer y decir cosas que pueden ser consideradas rígidas e injustas

William J. Reddin, profesor y consultor canadiense, desarrolló una teoría múltiple sobre la eficacia de la gerencia e identificó cuatro estilos básicos de comportamiento:

- Un estilo **indiferente**, que muestra poco interés tanto por el personal como por las tareas.
- Un estilo **convergente**, que demuestra mucho interés por el personal pero no por las tareas.
- Un estilo **concordante**, que es lo opuesto al estilo convergente.
- Un estilo **integral**, que demuestra un alto nivel de un interés por el personal y las tareas.

Cualquiera de los cuatro estilos puede ser eficiente dependiendo de las circunstancias particulares en las cuales son aplicados. **Reddin** identificó otra dimensión que denominó:

- **Eficacia de la gerencia,** la medida por la cual un gerente tiene éxito al reunir los requisitos adecuados a cada situación.

Por tanto, al analizar la actuación de la gerencia nos encontramos con la paradoja de que el estilo de mando eficaz, depende totalmente de los factores de cada situación, por lo que deberemos observar detenidamente otros aspectos del trabajo del gerente para definir las facetas claves de sus acciones.

LAS SIGLAS DE LA EFICACIA

El gerente de una empresa tiene la responsabilidad de que las cosas se realicen correctamente y sin fallos. Las tres “P’s” es un lema utilizado para acentuar la obligación del gerente en la búsqueda de mejoras y son:

- **Performance = ACTUACIÓN**
- **Productivity = PRODUCTIVIDAD**
- **Profitability = BENEFICIOS**

Los cuales representan los aspectos más significativos de los procedimientos de trabajo de la gerencia.

- **Actuación,** es la obligación del gerente de lograr una correcta y acertada aplicación de los recursos económicos. Esto lo puede conseguir ajustándose en lo posible a las especificaciones contempladas en los estados de rendimiento: presupuestos, metas, objetivos y programas específicos, todo ello enmarcado en la realización de acciones eficientes en todas las actividades de la empresa.
- **Productividad,** el gerente debe seleccionar las mejores técnicas de gestión para mejorar los procedimientos o métodos de trabajo.
- **Beneficios,** la obligación de la gerencia de la utilización de los recursos económicos a través de una acertada política de costes que aumente la ventaja competitiva de la empresa.

Lo que se le requiere a un gerente para poder cumplir con estas obligaciones, no es fácil explicarlo. La actuación del gerente refleja fielmente la aplicación que ha dado a los recursos puestos a su disposición y es el resultado de su gestión. Pero para poder cumplir correctamente en estas premisas, el gerente precisa a su vez disponer de una información veraz y coherente, como veremos más adelante.

NIVELES DE ACTUACIÓN

Como hemos dicho anteriormente, la información es una herramienta fundamental para el gerente y esta le permite tomar importantes y delicadas decisiones. Necesita datos y cifras

que le ayuden a decidir correctamente para que estas decisiones desemboquen en operaciones efectivas.

Las nuevas aplicaciones tecnológicas y mediante la informática de gestión posibilitan el desarrollo en el procesamiento de la información con una mayor calidad y precisión.

Lo que no cabe duda es que los niveles de actuación se establecen más fácilmente cuando algún tipo de actividad física está presente. Es muy difícil establecer niveles de actuación en los dirigentes cuando sus trabajos son muy variados y prevalece más la actividad intelectual que la física.

En algunos casos pueden existir metas concretas, por ejemplo:

- **Del Director Comercial se espera que cumpla las cifras de ventas a un nivel mínimo exigido.**

- **Al Director de Producción que mantenga el tiempo de ejecución de los trabajos por debajo de las previsiones.**

Pero si la meta de este último es mantener las relaciones industriales internas de forma satisfactoria, dada la naturaleza subjetiva de este nivel de actuación y la falta de parámetros cuantitativos, estaríamos ante una actuación sin valor añadido aparente.

Cuando establecemos metas cualitativas para la gerencia, pueden existir muchos factores que pueden impedir que el gerente logre sus objetivos, porque éstos están fuera de su control. Nos encontramos nuevamente ante otra paradoja, porque si establecemos metas cuantitativas como medida de la actuación del gerente, muchas veces dependerá de la “suerte” y no de sus habilidades. Sin embargo, en ausencia de otra alternativa más adecuada, la posibilidad de lograr metas cualitativas, es todavía una de las áreas fundamentales de la medida de actuación de la gerencia.

ÁREAS CLAVES DE LA ACTUACIÓN DIRECTIVA

Podremos establecer metas y niveles individuales para el gerente, pero el apoyo activo de su equipo de colaboradores es fundamental para medir su rendimiento y eficacia.

Un líder no nace de la noche a la mañana. Si se planifica con la suficiente antelación, una empresa puede contratar a una persona con talento para formarla con un objetivo fijado. Si el directivo desarrolla las habilidades adecuadas, podrá lograr el poyo de los que le rodean para acometer el proyecto para el que se le ha preparado durante varios años.

El gerente se enfrenta continuamente a las estrategias competitivas de los mercados y por ello tiene que tomar importantes decisiones y ésta es una de las misiones vitales de la empresa. Esta situación es el fiel reflejo del ambiente competitivo del mundo de los negocios en el que operan muchas empresas y donde todas ellas aportan soluciones creativas, prácticas y agresivas para incrementar su presencia en el mercado.

Es pues **la calidad y consistencia de las decisiones** del gerente los atributos claves de su actuación. Los empleados de una empresa se sentirán muy inseguros con una Dirección irregular en su comportamiento y que cambia continuamente de decisiones en función de su estado anímico.

La integridad es una función primaria de la gerencia, aunque lamentablemente es una virtud muy escasa. La importancia de este concepto ya fue comentada al estudiar la Unidad 4 (Los Principios de la Comunicación), pero es preciso considerar ahora como este principio se relaciona con la Dirección General. En una empresa donde exista una falta de integridad en los niveles jerárquicos superiores, la podríamos comparar con un árbol que se está muriendo de arriba hacia abajo, y su enfermedad puede contagiar todo el bosque.

Los principios de **conducta y responsabilidad** necesitan mantenerse de forma permanente en la Gerencia, predicando siempre con el ejemplo. Si la Dirección practica un estilo de dirección participativa que requiere que los trabajadores acepten y hagan buen uso de la autoridad que se les delega, deben establecerse al mismo tiempo lo niveles esperados de su actuación.

Es importante respetar a los individuos y su trabajo, y tener la habilidad suficiente para tratar correctamente los problemas personales y los del grupo, relacionado con la tarea que se les ha encomendado. No obstante, las cualidades personales del mando dependen según cada actuación, y la habilidad de hacer que otros hagan lo que se les requiere, debe ir siempre acompañada de una acusada personalidad por parte del gerente.

La facultad de comprender y responder a la psicología primaria de los grupos es una tarea difícil para cualquier gerente que tiene que dirigir grandes grupos de personas.

LA SELECCIÓN DEL PERSONAL CLAVE

Posiblemente una de las tareas más difíciles en el trabajo de la Gerencia sea la selección y contratación de personas que reúnan el perfil requerido para ocupar puestos claves La selección de personal es un tema muy subjetivo y se pueden cometer muchos errores. Los problemas de selección y contratación son estudiados en detalle en el curso **"Gestión de los Recursos Humanos**" que edita el **IEGE.**

La selección y promoción del personal son las decisiones más importantes que un gerente ha de tomar. De una forma muy sucintamente indicativa a continuación detallamos las bases sobre las cuales se debe enfocar este trabajo:

- **Identificación el objetivo deseado.**
- **Cómo elegir el candidato idóneo.**
- **Revisión de los datos aportados por el aspirante.**
- **Preparación de las preguntas para la entrevista.**
- **Condiciones del entorno de la misma.**
- **La entrevista en sí (como parte central del proceso).**
- **A quién se debe ofrecer el puesto.**
- **Relaciones contractuales.**

Una selección errónea puede tener consecuencias muy serias para la empresa. Surge entonces la siguiente pregunta. ¿Que debemos hacer cuando nos hemos dado cuenta que existe un problema con una persona que desempeña su función en un puesto clave? Las consecuencias de mantener una persona inoperante en una posición clave pueden ser graves. ¿La solución será despedirlo? Las opiniones en la práctica variarán dependiendo de la cultura y circunstancias de la organización.

Las organizaciones burocráticas o ineficaces, tienden a no tomar ninguna acción de despido ya que la promoción se basa generalmente en la antigüedad de la persona en la empresa y no sobre la habilidad del empleado.

Organizaciones más modernas y competitivas son más realistas y sustituyen a la persona por otra que reúna un perfil más acorde con el puesto en cuestión.

En las empresas japonesas, trasladan a los trabajadores menos eficientes a puestos menos relevantes, porque ellos tienen una cultura de respeto hacia el mantenimiento del empleo.

RESUMEN

1) **Hemos puesto de manifiesto que la actuación del gerente se apoya en su calidad humana que cuida el clima y moral de sus empleados, se compromete con ellos y su voluntad de actuar va más allá de sus limitaciones normales.**
2) **El éxito del gerente si logra metas cuantitativas, sigue siendo el análisis más efectivo para determinar su nivel de actuación. Sin embargo existen factores exógenos que contribuyen al éxito o fracaso del mismo.**
3) **Las medidas de actuación cualitativas de la gerencia deben combinarse con las medidas cuantitativas. El "espíritu" de la Gerencia es un concepto fundamental que tiene en consideración los principios de conducta y responsabilidad, los niveles de actuación de los empleados y el respeto a la labor que estos realizan.**
4) **La Gerencia se identifica cuando genera destacados logros de rendimiento con el equipo de trabajo.**
5) **Si la empresa no dispone de una buena Gerencia, el plan es muy difícil que salga adelante.**
6) **Nuevas experiencias y cometidos flexibles son los principales vehículos de desarrollo de la Gerencia.**
7) **En las empresas de hoy los problemas que causan los trabajadores que están en posiciones claves de la organización, son resueltos de forma expeditiva, mientras que en las organizaciones de cuño o trayectoria burocrática o ineficaz son condescendientes con el problema.**
8) **La práctica japonesa de trasladar a los trabajadores de bajo rendimiento a otros departamentos de menos exigencias o responsabilidades ha sido comentada como modelo de "continuismo" a través de una cultura de empleo vitalicio.**
9) **Nunca deberemos subestimar ningún puesto de trabajo, por poco importante que nos pueda parecer.**
10) **La empresa tiene que identificas a los líderes mejor capacitados.**

EJEMPLO PRÁCTICO

General Motors editó y distribuyó un cuestionario entre los encargados de planta que incluía una pregunta extraña:

¿Cuándo los 90 días igualan los 30 años?

Lo que pretendía la Dirección de la empresa era conocer por qué el trabajador que superaba el periodo de prueba durante los primeros noventa días, posiblemente permanecería en la empresa los próximos treinta años.

Cuando la empresa decide que una persona se prepara para acoplarse en su puesto de trabajo durante los primeros noventa días, en realidad está tomando una decisión de por vida.

Este planteamiento puede parecer muy simple, pero el objetivo que pretendía lograr la empresa era muy válido. La General Motors hizo bien en acentuar la importancia de tal decisión.

Si embargo, también pudo observar los problemas que se plantean en estas situaciones, ya que es imposible determinar si una persona es eficaz en tan corto espacio de tiempo.

EJERCICIO

Realice una síntesis crítica del funcionamiento de una tarea que usted haya realizado correctamente.

Identifique por qué tuvo éxito y las cualidades que resaltaría de su trabajo.

PREGUNTAS

1) **¿Qué son los efectos sinérgicos de un grupo?**
2) **¿Por qué la sinergia es un concepto poco práctico para medir la actuación de la Gerencia?**
3) **Resuma los cuatros estilos básicos de la Gerencia identificados por Reddin.**
4) **¿Qué conclusiones se obtienen del análisis del estilo de mando en la actuación de la Gerencia?**
5) **¿Qué son las "tres P's"?**
6) **¿Cuál es la herramienta de gestión más importante del gerente?**
7) **¿Cuáles son los aspectos fundamentales de la misión del gerente?**
8) **¿Por qué es difícil establecer niveles de actuación en la Gerencia?**
9) **¿Hasta qué punto es válida la medida de la actuación del gerente tomando como referencia la actuación de sus empleados?**
10) **En mercados muy competitivos ¿Cómo debe actuar el gerente?**
11) **¿Qué similitud existe entre la falta de integridad de la Gerencia con un árbol moribundo?**
12) **¿Por qué es tan difícil especificar las cualidades personales que debe reunir un buen jefe?**
13) **¿Sobre qué factores debe basarse el gerente para seleccionar a su personal?**
14) **¿Por qué las organizaciones burocráticas u obsoletas mantienen el personal durante tantos años?**
15) **La práctica de las empresas japonesas de mantener los puestos de trabajo de "por vida" ¿Cómo afecta a su política de personal?**

Unidad **8** Cómo valorar el funcionamiento del Gerente

Tema **30** Eficiencia y Eficacia

En este Tema se estudia la eficiencia del gerente y se explica por qué este concepto forma parte del análisis de la actuación del mismo. Diferenciamos los distintos componentes de la actuación de la Gerencia como: *eficiencia económica, dirección y organización.* El objeto de este Tema es como distinguir *eficacia* y *eficiencia*, y la relación entre ambos conceptos.

INTRODUCCIÓN

En este tema estudiamos la misión del gerente desde el punto de vista de la empresa y los esfuerzos de éste, hacia la consecución de objetivos y resultados positivos en todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa.

El enunciado de este tema es **"eficacia y eficiencia",** pero antes de relacionar ambos conceptos deberemos distinguir cuidadosamente la diferencia existente entre ellos:

- **Eficacia, (*virtud, actividad, fuerza y poder)*** trata de hacer las cosas lo mejor posible y aquí es donde entran en juego aspectos creativos, fuerza y dinamismo de los valores de la Dirección.
- **Eficiencia, *(virtud para hacer una cosa // acción con que se muestra)*** está vinculada a las cualidades técnicas de organización y administración de la misma.

La integración de estos dos conceptos requiere un equipo de dirección eficaz y eficiente y debe estar compuesto por personas con talento y experiencia. Un equipo integrado exclusivamente por idealistas o innovadores quizás tenga dificultades para controlar las otras actividades de la organización. En definitiva:

- La **eficacia** trata el área de la empresa que produce resultados.
- La **eficiencia** sólo puede rendir resultados dentro del marco de su definición.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Es posible definir en una amplia clasificación las tareas de la Gerencia, pero este asunto es bastante complejo debido sobre todo a las modernas técnicas de gestión que condicionan básicamente la actuación de la misma.

Todos los gerentes deben lograr sus objetivos por medio de los diversos recursos puestos a su disposición. Este planteamiento consiste en el siguiente proceso:

- **La planificación de objetivos y la determinación de las actividades y recursos necesarios para lograrlos.**
- **El diseño de una estructura organizada, dividiendo el trabajo en departamentos, delegaciones o secciones.**
- **La selección y contratación de personal con la preparación adecuada y su incorporación correcta dentro de la plantilla.**

- **La evaluación de la organización con los niveles requeridos de actuación; controlar y dar los pasos necesarios para elevar la eficacia individual o de grupo en relación a**

las expectativas corporativas.

- **<u>La coordinación y mantenimiento de las relaciones internas</u>, entre los distintos segmentos de la empresa.**
- **<u>La dirección, formación o reciclaje del personal</u> para llevar a cabo las actividades de la organización.**

Las actividades empresariales no podría llevarse cabo "eficazmente ó eficientemente" sin implementar los procesos arriba mencionados. La falta de planificación y la ausencia de coordinación pueden poner en peligro los esfuerzos personales y financieros aportados por los responsables de la organización.

ÁREAS DE EFICACIA

Las cuestiones básicas que propugnan la eficacia son:

- **¿Qué productos o mercados son capaces de alcanzar resultados satisfactorios?**
- **¿Cómo obtener los recursos económicos para producir estos resultados?**

<u>El principio de Pareto</u> es utilizado frecuentemente para contestar a estas preguntas. De acuerdo a este principio el 20% del mercado debe producir el 80% de los resultados comerciales de una empresa. Se denomina la regla 20/80 e implica una gestión eficaz, enfocada para que el 20% de las actividades productivas de la empresa se obtenga el 80% de los resultados.

Los empresarios, por tanto, deben evitar que el 80% de las transacciones solo sean capaces de aportar el 20% de los resultados, lo que significaría una implicación de costes desproporcionados. Por ejemplo: en la Banca las cuentas corrientes pequeñas contabilizan muchos movimientos o apuntes: cheques, efectos, recibos, etc., pero con el cobro de estos servicios se nutre la asignación de fondos para préstamos. Los bancos penalizan las cuentas pequeñas con recargos y recompensan las grandes cuentas con el abono de intereses.

Sin embargo en el Sector Público se trabaja en niveles mucho más bajos de actuación. En los Hospitales, Cárceles, Organismos del Estado, Autonomías, Ayuntamientos, etc. la orientación de los costes en interés de la eficacia es un factor fundamental, evitando sus gestores que se les pregunte sobre la eficacia del servicio.

Estos ejemplos ponen de manifiesto el conflicto de intereses que pueden surgir entre eficacia y eficiencia. En una organización eficaz las dos están debidamente combinadas, pero en otras organizaciones un área de actuación es sacrificada en beneficio de la otra.

ANÁLISIS DE LA EFICACIA

Hasta hace poco tiempo el único control aplicado a los costes de Marketing y Ventas era el de comparar los costes finales con la cifra presupuestada. Esta fórmula es todavía esencial en el control financiero y gerencial, pero se precisa de algo más.

La necesidad añadida, es un chequeo de la eficacia del plan de marketing y las previsiones de venta. Se pueden comparar las inversiones económicas en publicidad, gastos de vendedores, etc., con el volumen extra conseguido en las ventas mediante una eficaz estrategia de marketing, pero es extremadamente difícil realizar este análisis porque es complejo evaluar que cifra de ventas "extras" se han alcanzado por estas acciones de marketing.

Sin embargo sobre este tema se han realizado diversas investigaciones, en razón a su importancia, para conocer la realidad de la gestión empresarial. Los factores que hacen difícil la obtención de estos datos para un posterior análisis son:

- **La presencia en el mercado de otros competidores.**
- **Los cambios en las tendencias de la economía de escala.**

- **Los cambios inesperados del gusto o predilección de los consumidores de los productos de nuestro sector.**
- **La diferencia de los precios de venta fijados por la competencia.**
- **Otras causas ajenas a nuestra voluntad, etc.**

Existen estadísticas operacionales para identificar y valorar estos factores, sin embargo, su complejidad matemática hace que estos trabajos sean difíciles de realizar por los propios gerentes, y deben ser consultores especializados en esta materia los que deben llevar a cabo estos trabajos.

ASPECTOS DE LA EFICIENCIA

La eficiencia puede ser considerada en tres aspectos:

- **Económicas**
- **Gerenciales.**
- **Organizativas.**

El control de la eficiencia más utilizado es el **económico**, conocido como el "**control flexible"** de los presupuestos.

CONTEXTO ECONÓMICO.

Los presupuestos para los departamentos o secciones son previamente preparados y luego aprobados por los distintos responsables a los cuales afecta. Los Directores de Departamento tienen la responsabilidad de mantener los gastos asignados a sus áreas respectivas dentro de los límites acordados. En teoría no deberán surgir problemas siempre y cuando se cumplimenten correctamente las partidas presupuestadas y no se vean superadas o excedidas.

El control presupuestario de gastos consiste en una comparación simple de los costes resultantes con los previstos. Un control flexible calcula de antemano el coste previsto para cada producto en todos los niveles posibles dentro del proceso productivo. Al final de cada periodo o fase, los costes finales son comparados con los presupuestos y se analizan las variaciones o desviaciones que se hayan producido.

Si las operaciones de fabricación han sido realizadas por encima de los costes previstos, debido a una baja productividad o por el aumento en el consumo de materiales, esta diferencia se conoce como "variaciones desfavorables de eficiencia". Si la actuación rebaja las expectativas de costes, estas variaciones se conocen como "favorables".

CONTEXTO GERENCIAL

La eficiencia de la gerencia la hemos tratado de forma no muy amplia al principio de este Tema, pero deberemos hacer énfasis en:

- **Uso del tiempo y del esfuerzo de la mejor forma posible.**
- **La calidad de la toma de decisiones y de los procedimientos de control**
- **El área de los Recursos Humanos.**

CONTEXTO ORGANIZATIVO

Los problemas de eficiencia organizativa pueden surgir en cualquier situación, debido sobre todo a estructuras inadecuadas por crecer demasiado deprisa, cambios en la tecnología o de alguna de las muchas otras modificaciones que son difíciles de prever.

Otros problemas provienen de las tensiones nerviosas que pueden dilatar o retrasar las comunicaciones internas lo que incrementa la complejidad de las mismas y la burocracia. La organización corre el riesgo de no poder adaptarse a los cambios que se puedan producir en el mercado y otros factores medioambientales.

Una empresa en continua evolución debe vigilar la dimensión de su estructura para poder enfrentarse a las nuevas demandas que le son requeridas. Puede encontrase en un momento dado donde los responsables de la gestión se ven obligados a ir más allá de sus posibilidades y puede pasar bastante tiempo antes de que las responsabilidades sean revisadas y los trabajos delegados convenientemente.

Existen otros problemas frecuentes dentro de algunas organizaciones, como:

- **Empresa mal definida, con políticas discrepantes.**
- **Inadecuada integración de especialistas funcionales.**
- **Comunicaciones deficientemente coordinadas.**
- **Insuficiente descentralización de las decisiones.**
- **Empresa bien orientada, pero mal explotada, o a la inversa.**
- **Funciones y responsabilidades mal definidas.**

Todos estos factores conducen a prácticas ineficaces dentro de la empresa y se requiere de la Dirección General detecte cualquier cambio que se produzca.

RESUMEN

1) **Los términos "eficacia" y "eficiencia" son utilizados habitualmente en las conversaciones entre directivos de empresa. Los dos términos han sido definidos cuidadosamente:**
- ***La eficacia, implica que se han tomado las decisiones correctas.***
- ***La eficiencia, se refiere a los métodos que hemos empleado para llevarlas a cabo.***

2) **Sin embargo, en las discusiones comunes entre directivos no existe una diferencia real entre los dos términos.**
3) **Lograr eficacia y eficiencia en cualquier organización es una tarea difícil de lograr; existen factores complejos que a veces parecen trabajar como sistemas contrapuestos.**
4) **Por ejemplo, los principios de eficiencia de la gerencia que incorpora un sistema de "relación cordial" con la plantilla, a veces, dicha postura estará en contra de los principios de eficiencia económica en organizaciones que no contemplan los aspectos humanos en su gestión empresarial.**

EJEMPLO PRÁCTICO

La empresa británica **Marks and Spencer**, previo análisis, determinó que los complejos circuitos documentarios podrían tener un efecto directo sobre los precios de venta, e inició un trabajo para eliminar en lo posible parte del papeleo y la considerable duplicación del esfuerzo del personal en estas tareas burocráticas.

Después de nueve meses la compañía había logrado los siguientes resultados:

- **Los gastos administrativos se redujeron en un 50%.**
- **Una reducción en la plantilla administrativa en la misma proporción.**
- **Un ahorro considerable de material de papelería.**

Los cambios en la organización incluyeron la descentralización de las responsabilidades y el control a los gerentes de las sucursales; la centralización del pago de sueldos y salarios; eliminación el control de entrada a los centros de trabajo a través de reloj registrador y su sustitución por la supervisión directa por parte de los jefes de sección.

EJERCICIO

Analice una empresa que usted conozca bien o haya trabajado en ella, y:

a) Considere en que forma trabaja desde el punto de vista de la eficacia y de la eficiencia.
b) Sugiera algunos cambios en la estructura.
c) Cambios que debería efectuar para resolver los problemas en su funcionamiento.

PREGUNTAS

1) **Distinga entre eficacia y eficiencia en la gestión empresarial.**
2) **¿Con qué problema se encontrará un equipo de dirección compuesto por miembros exclusivamente idealistas o innovadores?**
3) **Resuma los elementos principales en los procesos organizativos.**
4) **Explique que es el Principio de Pareto.**
5) **¿Cómo ponen en práctica los Bancos este principio?**
6) **¿Por qué las áreas de servicio en los sectores públicos se preocupan más de la eficiencia que de la eficacia?**
7) **¿Cuál es el chequeo normal de eficiencia aplicado a las actividades de Marketing y Venta?**
8) **¿Qué técnicas se emplean para medir la eficacia de las campañas de Marketing y Ventas?**
9) **¿Cómo funciona el control flexible en los presupuestos?**
10) **¿Cuándo se produce la eficiencia positiva?**
11) **¿A qué se deben principalmente los problemas de ineficiencia organizativa?**
12) **Indique las deficiencias típicas en una organización.**

Unidad **8** Como Valorar el Funcionamiento del Gerente

Tema **31** La Gerencia Excepcional

Este Tema desarrolla la *eficacia/eficiencia* de forma práctica, y como los gerentes deben ocupar su tiempo de la forma más rentable posible. Define el concepto de "Gerencia Excepcional" como medio de lograr tanto la eficacia como la eficiencia y demuestra que la función del gerente es multidisciplinar, las tareas numerosas y el tiempo muy limitado.

INTRODUCCIÓN

La gerencia **"excepcional"** es el método que permite administrar el trabajo de la organización estableciendo controles que resaltan las "excepciones", es decir, los trabajos no habituales que los gerentes prestan especial atención, mientras que las tareas cotidianas siguen su curso normal. En una técnica que combina perfectamente los principios de delegación con el control sistemático de la misma. Los gerentes se liberan así de las presiones diarias a que se ven sometidos y concentran toda su atención en aquellas circunstancias donde debe aplicar políticas excepcionales.

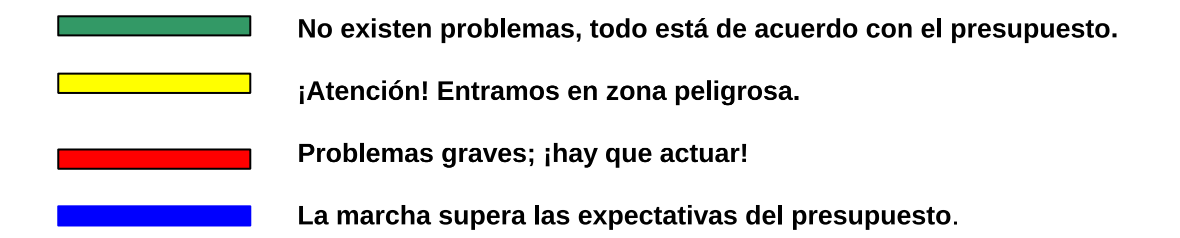
La delegación, en sí, es un propósito excepcional y la forma y momento en que se produce ésta, debe ser la expresión del sentido práctico de la organización. La aplicación de los principios generales de la gerencia puede obtener respuestas, no siempre consistentes, porque se debe tener en cuenta la calificación de los trabajadores, los métodos de producción, los tipos de mercado, la financiación, y otras variables importantes.

EL CONTROL EXCEPCIONAL

Este tipo de control viene definido por la toma de medidas frecuentes y evaluaciones del dinamismo evolutivo de la empresa, realizando de forma periódica comparaciones entre las cifras presupuestadas y las que se van produciendo.

La Dirección General intervendrá de forma excepcional si aparecen variaciones en los resultados esperados. Es lo que hemos definido anteriormente como "cuadro de mando". Es como el panel de mando de un avión donde se aplica el manejo automático: el piloto sólo interviene cuando detecta una variable en los instrumentos de control.

El cuadro de mando es un conjunto de indicadores que permiten controlar y diagnosticar la marcha de la empresa. Cada gerente elabora su cuadro de mando que le aporta una mejor comprensión sobre la evolución económica y financiera de la misma. En muchas empresas organizadas se utilizan los códigos de color para resaltar las áreas funcionales donde se producen problemas. El código opera de la siguiente forma:



En la práctica, el control excepcional interviene en:

- **La comparación de los resultados que se están produciendo en un momento dado, con los previstos.**
- **La comparación de los costes acumulados con los costes presupuestados.**

Estos procedimientos se prestan a la delegación de autoridad y responsabilidad.

PRINCIPIOS DE LA GERENCIA EXCEPCIONAL

Lo primero que hemos de realizar es desglosar del presupuesto por áreas funcionales, en partidas de gastos e ingresos. Cada responsable de área conoce sus propios objetivos y dispone de los medios para verificar periódicamente que todo va de acuerdo al plan previsto.

El control global también deberá simplificarse de modo que la Dirección General pueda comparar por cifras totales y grupos, en vez de tener que analizar detalle a detalle. Solo deberá verificar las partidas del presupuesto donde algunos elementos relevantes hayan variado.

Se pueden aplicar los siguientes principios de acción:

- **Obviar las partidas o acciones que se estén comportando de acuerdo al presupuesto.**
- **Atención únicamente a las desviaciones importantes y los porcentajes, en mas o menos, de las variaciones.**
- **Análisis por separado de las cifras discrepantes, detallando el motivo de la variación experimentada.**
- **Decidir si se debe tomar alguna medida excepcional y de que tipo.**

Al decidir la acción a tomar, la gerencia estará utilizando el concepto de "**presupuesto de factores críticos**" que observará las partidas que superan de forma significativa el presupuesto total. El informe deberá recoger en detalle qué acciones recomienda la Dirección General para subsanar estas incidencias.

LAS LIMITACIONES DE LA GERENCIA EXCEPCIONAL

Quizás, la mayor dificultad puede surgir al establecer el nivel de importancia de las desviaciones. Algunas veces la crítica realizada al presupuesto depende exclusivamente del análisis financiero, sin tener en cuenta otros aspectos de la situación. Esta eventualidad puede ser superada si la técnica del análisis contempla los niveles de eficiencia.

Además, en muchas empresas grandes estos controles pueden ser tan complejos e interrelacionados que un mero análisis, en más o menos, puede ser inadecuado para conocer exactamente la raíz del problema.

El control excepcional depende de muchos factores para su eficacia:

- **La comparación de las cifras obtenidas con las presupuestadas no será válida, si las cifras del presupuesto inicial fueron mal calculadas.**
- **Para tomar una acción correctiva, estas deberán ser definidas con la máxima claridad y coherencia.**
- **Los informes del análisis del control efectuado deben ser emitidos inmediatamente, si no, sería demasiado tarde para aportar alguna acción correctora. En la práctica, la rapidez de la presentación de las conclusiones es más importante que la precisión de los detalles.**

Es importante recordar que cualquier procedimiento de control, para que sea efectivo, precisa que esté vinculado con el factor humano de la empresa. Si los aspectos de delegación, motivación y comunicación no son los adecuados, los empleados posiblemente no mostrarán ningún interés y podrán desentenderse de la obtención de buenos resultados para la empresa.

CONTROLES AUTOMÁTICOS

El control depende de una correcta información de la actividad que se está controlando. En las empresas grandes existe la tendencia a que éste circuito informativo se complique. La

gerencia excepcional es una técnica que está diseñada para evitar estos problemas, pero solo es viable si todo el sistema funciona automáticamente. Una vez establecido un sistema automatizado, los gerentes no tienen que intervenir, por no ser necesario. Por ejemplo, en el Departamento de Contabilidad un sistema de facturación automático, permitirá:

- **Emisión de las facturas a los clientes en las fechas concertadas.**
- **Si el abono de las facturas no se ha efectuado después de un determinado tiempo, se envía una carta al cliente recordándole el pago.**
- **Si después de esta carta no tenemos contestación se envía un último recordatorio.**
- **Si pasado un tiempo máximo, el cliente no ha pagado la factura, se le envía una carta advirtiéndole que tomaremos medidas drásticas. Una copia de esta carta se envía a los servicios jurídicos de la empresa.**

Los procesos informáticos están cambiando todos los sistemas de control, por su agilidad y rapidez en tratar un volumen extraordinario de información en tiempo real. Existen aún en muchas empresas sistemas de control que son realizados exclusivamente por personas, pero esto está cambiando gradualmente con el avance imparable de las nuevas aplicaciones tecnológicas.

Los ordenadores personales (PC) se adaptan perfectamente al control excepcional, ya que los equipos y programas informáticos diseñados para tal fin, trabajan muy rápidamente e informan a la Gerencia las variaciones que se producen sobre los índices de gestión marcados, e incluso, recomendando la gestión adecuada, como alternativa.

RESUMEN

1) **La Gerencia siempre toma sus decisiones dentro de un entorno que cambia constantemente. Esto lo podremos comparar con el artesano que trata de buscar la perfección o la optimización de las piezas que está manipulando. Hemos visto que la gerencia trabaja casi siempre con problemas de tiempo y con recursos limitados, por tanto el gerente deber ser preciso y concreto a la hora de tomar decisiones.**

2) **La gerencia excepcional es una técnica que, cuando se usa correctamente, permite a los gerentes utilizar su tiempo y esfuerzo convenientemente. En esta técnica como en otras, existen limitaciones, pero la aplicación de la gerencia excepcional evoluciona cada día más a medida que avanzan las tecnologías y desarrollos informáticos.**

3) **Estos programas permiten medir la evolución funcional y económica de los objetivos corporativos de la empresa, contemplando los resultados alcanzados respecto a los que estaban planificados en el mismo periodo. Al medir la evolución o progreso económico se comparan los valores obtenidos respecto a los costes asumidos para alcanzar los resultados logrados. En esta área económica los programas informáticos están permitiendo un avance rápido de la gerencia excepcional, como un procedimiento de apoyo, esencial para la misma.**

4) **Escritores como Peter Drucker han propugnado con sus teorías un cambio considerable en la forma en que el control debe ser realizado.**

Antes, el control era impuesto solo a los subordinados, pero ahora forma parte de la delegación y motivación de los mismos.

5) **Un empleado tiene ahora metas establecidas dentro de una política presupuestaria flexible, que contempla niveles de medida en sus estados de rendimiento, donde el control es utilizado simplemente para verificar la actuación de la persona en función de los niveles marcados.**

EJEMPLO PRÁCTICO

El **IEGE** intervino una empresa de fabricación de componentes electrónicos, ubicada en el sur de España, que se encontraba inmersa en el dilema de bajar sus precios respecto a sus competidores, todos ellos multinacionales del sector.

La Dirección General se puso a trabajar en el diseño de nuevas estrategias corporativas y de marketing, para contrarrestar la amenaza surgida en su evolución económica.

A ello dedicó bastante tiempo y mientras, empezaron a surgir problemas dentro de la empresa y el Consejo de Administración se dio cuenta que deberían recurrir a soluciones urgentes para resolver esta eventualidad, dado que todos los directores de departamento empezaban a tener problemas porque su tiempo y recursos empezaban a colapsarse.

Los problemas se agudizaron cuando las relaciones laborales, que siempre habían sido buenas, empezaban a deteriorarse debido al oscuro panorama que se presentaba y los trabajadores reivindicaron soluciones inmediatas para tajar el problema.

El Consultor asignado en esta intervención, propició mediante un dialogo constructivo con los trabajadores que sus quejas serían pronto solucionadas y que la empresa introduciría a muy corto plazo un sistema totalmente nuevo para poder dar satisfacción a los nuevos retos.

El IEGE introdujo un sistema de gerencia temporal "excepcional" que gradualmente fue implementado. Esto permitió que la Dirección General y su staff se concentraran en una nueva política estratégica, mientras se revitalizó la moral de los empleados que respondió a las nuevas responsabilidades extras que le fueron impuestas.

EJERCICIO

Considere su presupuesto familiar, mes a mes, durante un año. Trate de identificar las partidas que han variado y trate de explicar la razón.

PREGUNTAS

1) **Defina lo que es la "gerencia excepcional"**

2) ¿Cuáles son los principios que se combinan en la gerencia excepcional?

3) ¿Qué características destacan en el empleo de la gerencia excepcional?

4) ¿Que es el sistema de códigos de colores?

5) ¿Cuáles son las áreas de comparación que intervienen en la gerencia excepcional?

6) ¿De qué manera podemos simplificar los problemas de control utilizando la gerencia excepcional?

7) Resuma los principios de acción de la gerencia excepcional.

8) ¿Qué significa el término "presupuesto por factores críticos"?

9) ¿Qué criterios deben contemplarse al analizar el resultado de los presupuestos?

10) Resuma los factores que dependen del control excepcional.

11) ¿Por qué el factor humano es importante en los procedimientos de control?

12) ¿Por qué la informática de gestión es tan útil en el control excepcional?

13) ¿Qué área de control es la más adecuada para la aplicación de la tecnología informática?

Unidad **9** La Gestión de los distintos

Departamentos

Tema **32** Gestión de la Producción

En este Tema se estudian las funciones básicas del Departamento de Producción de la empresa y define el papel de su Director. También se determinan cuales son los objetivos de producción, diferencia los distintos tipos de producción y los distintos métodos de control que se pueden aplicar en los procesos productivos.

INTRODUCCIÓN

La **PRODUCCIÓN** ha sido definida como la fabricación de un objeto físico por medio de maquinarias, personas y materiales. ***Producir*, técnicamente, significa *crear***.

Este concepto se deriva del hecho de que la Economía, que se apoya en la idea de la necesidad, considera el acto de producir, no sólo los atributos o circunstancias que son suficientes para el concepto técnico, sino que señala otra condición muy importante, que lo que se produce, transforme o elabore sea apto para satisfacer alguna necesidad humana; en pocas palabras, tenga utilidad y, por tanto, se le reconozca un valor.

A principios del siglo pasado, las economías occidentales más desarrolladas estaban orientadas casi exclusivamente a la producción. En la economía moderna la mayoría de las empresas de bienes y servicios están orientadas hacia el mercado y, el marketing es considerado como la función más importante dentro de la actividad económica. Es decir, **hemos pasado de un mercado de oferta a otro de demanda.**

Para entender las razones de este cambio, debemos observar la relación entre la oferta y la demanda. Hace tan solo 40 años, en España, la demanda de productos superaba la oferta. Todo lo que se producía ya estaba vendido. La demanda de productos era continua y por tanto los precios se optimizaban, maximizaban o se vendía a cualquier precio. Los beneficios permitieron a la industria seguir invirtiendo para permitir su crecimiento. Todas las economías plenamente desarrolladas, sobre todo en Occidente, impulsaron su tejido industrial durante este periodo de crecimiento fácil.

Cuando la oferta excede a la demanda, como ocurre hoy día, aparecen los mercados de competencia perfecta. En estas circunstancias las empresas concentran todos sus esfuerzos en función del marketing para poder promocionar sus productos y/o servicios y así satisfacer las necesidades de los clientes.

Los conceptos de industria y empresa pueden confundirse. La industria es una unidad técnica, una unidad de producción; la empresa es una entidad económica. La finalidad de las unidades de producción o explotación es simplemente producir; la empresa se caracteriza porque produce para satisfacer necesidades ajenas. El concepto de industria, en la práctica, ha de ir necesariamente asociado al de empresa, dando origen a la empresa industrial, en la que pueden fusionarse los dos factores que las integran y ser estudiada desde un punto de vista técnico y otro económico.

La orientación de la producción debe basarse en una correcta composición de los costes. Los costes deben considerarse como gastos cuantificados en bienes y servicios, con el objeto de producir productos. Por lo tanto la Dirección General de la empresa y su equipo deben concentrarse en técnicas de producción, donde prevalezcan altos volúmenes de productos y una eficaz política de costes, como elementos diferenciales con sus competidores.
Aunque con la orientación del marketing estratégico estos factores ya no son tan importantes, todavía siguen siendo vitales para el desarrollo de la economía de escala, ya que la finalidad esencial del coste es poder determinar el precio de venta normal de un producto.

LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

La producción puede ser dividida en tres formas o características distintas:

- **<u>Industria de tipo medio</u>,** en la cual un pequeño grupo de trabajadores, cada uno de ellos especialista en una materia determinada, se unen para producir unos pocos objetos sobre la base de pedidos muy concretos. Cada producto u objeto terminado es probablemente único, siendo diseñado y fabricado de acuerdo a las especificaciones del cliente. Un ejemplo típico de este tipo de industria es la fabricación de elementos científicos para departamentos de investigación. Esta forma de producción se denomina "**producción por encargo"**

- **<u>Industrias donde el proceso de producción está automatizado</u>,** con la intervención de grandes y sofisticados medios de fabricación e inversión económica. Una vez establecido el control de producción, los operarios solo se preocupan de evitar o corregir los cambios que puedan alterar el proceso productivo. Tales condiciones se dan en industrias como: refinamiento del petróleo, centrales térmicas, etc. El término para denominar a este tipo de industria es **"producción de procesos".**

- **<u>Industrias, donde se combinan los anteriores para la producción masiva de artículos idénticos.</u>** Ejemplos de este tipo de producción son las industrias de automoción, textiles, etc. Esta mezcla de categorías suele llamarse **"producción en serie".**

Los estudios funcionales y económicos sobre este tipo de industrias, han evidenciado que las actitudes de la gerencia y los sistemas de control son diferentes según el tipo de sistema productivo. Las conclusiones de estos estudios determinan que la tecnología es un factor importante, pero no preponderante dentro del proceso productivo.

Otros aspectos de estos estudios, como la eficiencia, se manifestaron como una constante para asegurar el mayor rendimiento de los elementos productivos, mediante la aplicación de métodos para contrastar los hechos, analizarlos y enfocarlos hacia la mejora de la productividad. Aquí la utilidad y los esfuerzos requeridos se presentan como dos conceptos relativos que admiten multitud de apreciaciones subjetivas.

El gerente tiene una responsabilidad limitada de elementos productivos que puedan combinarse en distintas formas. Cada posible combinación supone una alternativa en sus decisiones.

<u>ESTILOS DE GERENCIA DE PRODUCCIÓN</u>

Existen diversas características en los sistemas de organización implantados en las empresas industriales que están directamente relacionados con la adopción de medidas por parte de la Gerencia, como:

- **Formación del personal.**
- **Utilización de los equipos más avanzados.**
- **Adopción de los mejores métodos de trabajo.**
- **División del trabajo y responsabilidades.**
- **Programación, previsión y control de la productividad.**

La forma más avanzada de producción, la que hemos denominado "la producción por procesos" dispone de más niveles de mando interviniendo en la toma de decisiones, es controlada por un comité principal y las partidas de gastos y el número de personas directas es menor, si lo comparamos al volumen económico de las inversiones tecnológicas realizadas.

Dispone, como es obvio, de más y mejores especialistas respecto al número total de trabajadores y es en la administración de los procesos productivos donde la plantilla es más numerosa.

El director de producción se encarga de la planificación, coordinación y control y, generalmente existe, por el nivel cultural, una cordial relación entre la dirección y los empleados, basada en comunicaciones frecuentes y perfectamente estructuradas.

Tanto las industrias "de encargo" como las "de proceso", disponen de un número relativamente mayor de personal cualificado. Esto contribuye a un sistema de dirección flexible, informal y de máxima cooperación. En la producción "en serie" los departamentos están claramente definidos y gestionados por encargados cuyas tareas y responsabilidades están delimitadas y asociadas entre sí.

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Todo proceso de producción tiene sus propios problemas de control por parte de la Gerencia. A continuación resumimos las áreas donde los problemas son más comunes.

- **Optimizar el uso del espacio industrial.**
- **Minimizar los consumos energéticos.**
- **Eliminar movimientos innecesarios de materiales y mano de obra.**
- **Planificar los flujos de trabajo.**

Existen otros problemas que se relacionan entre sí. Por ejemplo, en la producción "por encargo" el gerente debe preocuparse de:

- **La regulación de los niveles de stokcs.**
- **La coordinación de las distintas líneas de producción en los espacios de tiempo previstos.**
- **El inevitable problema del control de mano de obra cuando está contratada para un único trabajo dentro del proceso.**

La producción "en serie", sin embargo, está más interesada de la planificación futura que se ajusta a los distintos programas de fabricación respecto a las demandas del mercado.

El proceso de establecer estos objetivos no cambia sustancialmente si la gerencia es de producción, de ventas o de cualquier otra actividad. Lo que estamos estudiando en este Tema son algunos de los aspectos más importantes de la gerencia de producción que generalmente se aplican también en las otras áreas funcionales de la empresa. La etapa previa a la producción establece o define el espacio disponible en planta, la planificación y los estudios y programas de trabajo. La disposición de los espacios industriales es vital y debe ser estudiado cuidadosamente para poder diseñar los sistemas de trabajo más eficaces en función de los mismos.

También intervienen otros factores como:

- **Ubicación geográfica de la planta de producción.**
- **Las características técnicas y constructivas del inmueble industrial.**
- **La situación de los distintos departamentos y los almacenes.**
- **El proceso para crear un flujo de trabajo sin interrupciones con el fin de gestionar convenientemente las materias primas y los productos finales.**

La planificación de la producción incluye también la delegación de las responsabilidades y funciones y la implantación de un sistema de control e inspección de los procesos en curso.

El "estudio del trabajo" es un término relacionado con el estudio minucioso y el análisis de cada operación, con la única finalidad de incrementar la eficiencia. En muchas empresas existe un departamento llamado "métodos y programas" del que es competencia exclusiva la cumplimentación de los trabajos anteriormente citados.

Durante el proceso productivo las responsabilidades de control del gerente de producción son principalmente:

- **Control secuencial del trabajo**
- **Mantenimiento de los programas al día.**
- **Control de los stocks.**
- **Inspección de la calidad.**
- **Mantenimiento y reposiciones.**

El gerente de producción también intervendrá en otras facetas, como:

- **Diseño del producto.**
- **Proveedores y sistemas de pago.**
- **Compra de equipos y materias primas.**

LOS ESTILOS DE GERENCIA DE PRODUCCIÓN

Existen dos estilos o sistemas de Gerencia de Producción, claramente definidos.

Un sistema de gerencia **mecánico** a través de un departamento especializado que se caracteriza por la división estricta de tareas y responsabilidades.

Este departamento está compuesto por personas que tienen claramente definidas sus tareas y responsabilidades, desde el gerente hasta el resto de empleados. Una cadena de mando y comunicación fijas. En ellas los mandos intermedios llevan a cabo sus tareas de acuerdo a un plan previamente establecido por el gerente de producción. Estos mandos intermedios no suelen intervenir en la planificación ni realizan juicios de valor sobre su contenido.

Otro sistema es el llamado **orgánico,** donde los gerentes no tienen claramente definidas sus tareas y responsabilidades porque la toma de decisiones corresponde a un órgano colegiado. La comunicación es informal y las decisiones se toman a través de un equipo o comité de responsables que trata las cuestiones o problemas cuando se plantean.

Las retribuciones económicas o recompensas al personal así como su promoción interna van dirigidas hacia aquellas personas que demuestran iniciativa, no solo en la realización de su trabajo, sino también en las sugerencias o propuestas que aportan mejoras en la calidad y eficacia del grupo.

El sistema “mecánico” prevalece aún en empresas donde las técnicas de producción no han cambiado, son tradicionales y la demanda de sus productos se mantiene estable. En otras empresas se han empezado a producir cambios estructurales porque la tecnología de producción está sometida a nuevos desarrollos tecnológicos, bien porque los productos se están quedando obsoletos o porque el mercado es más competitivo y cambiante; entonces se establece un sistema de gerencia “orgánica” que resuelve estos nuevos retos empresariales.

Los sistemas “mecánicos” son apropiados en equipos de producción tradicionales y en las condiciones estables de los mercados. Los sistemas “orgánicos” son apropiados cuando aparecen innovaciones en el sector. Las empresas que se enfrentan a las condiciones cambiantes y mantienen una aplicación rígida de principios “mecánicos” de Gerencia, pierden posiciones respecto a sus competidores, porque prestan poca atención a la adopción de estructuras departamentales formales y a una correcta comunicación.

Un ejemplo típico de gerencia “orgánica” se da en las industrias que aplican nuevas tecnologías como electrónica, robótica, informática, etc. Han adoptado un sistema de gerencia flexible para poder contrarrestar los cambios rápidos e incorporan a su plantilla profesionales jóvenes que son promovidos rápidamente. Es decir, como decíamos en temas anteriores, la promoción se basa en función de su preparación profesional y no en la antigüedad en la

empresa.

A veces este estilo de dirección es cuestionado, ya que muchas veces los ejecutivos se sienten inseguros sobre su futuro y pueden no tener una idea clara sobre que postura tomar al respecto. Actualmente en muchas industrias prevalece un estilo predominantemente “orgánico”, mientras que en otras se mantienen aún los “mecánicos”. Este proceso de desarrollo se produce gradualmente y aun sigue existiendo la resistencia al cambio. Sin embargo en industrias que experimentan cambios rápidos en su evolución se han implementado estilos “orgánicos” porque han comprobado su eficacia y donde tienen garantizados sus puestos de trabajo los mejor preparados.

Los monopolios, las industrias estatales y los departamentos o dependencias del Gobierno tienden a sistemas "mecánicos” y la mayoría del personal es inmovilista porque le faltan estímulos efectivos dentro de sus trabajos. Si no se establece una competencia interna real y efectiva, la industria pude mantenerse inamovible porque no existen estímulos para un cambio y evolución.

RESUMEN

1) **La especialización es importante en la gestión empresarial y la Gerencia tiene que especializarse en áreas donde surgen problemas habitualmente. El proceso de la gestión en las diferentes especializaciones es muy similar. La Gerencia sigue basando principalmente su gestión en el trato con las personas, por tanto las “relaciones humanas” dentro de la empresa continúan siendo imprescindibles.**

2) **En este Tema se ha estudiado un área muy especializada y a veces compleja como es la Producción. Hemos visto los diferentes procesos de producción y las incidencias tecnológicas y como afectan éstas al estilo de Gerencia. De acuerdo a este principio, el proceso tecnológico en los procesos de producción puede ser un factor dominante en el estilo global de la organización.**

3) **Hemos destacado las áreas principales que preocupan a los directores de producción y resumido algunas de sus responsabilidades, sin embargo, ellos forman parte del staff de la Dirección y deben trabajar en conjunción de esfuerzos con otros especialistas funcionales dentro de la organización. La Gerencia de Producción por tanto, está vinculada con las acciones de Marketing y en la estrategia del diseño del producto y debe colaborar con los responsables de estos departamentos.**

EJEMPLO PRÁCTICO

En l985 **Tom Luptom** demostró el porqué de deben tener muy presente los factores externos para poder explicar el comportamiento de los grupos de trabajo en las industrias. Luptom analizó dos empresas artesanales donde los trabajadores estaban retribuidos mediante incentivos o primas sobre la producción. En una de ellas los trabajadores no se sentían atraídos por los incentivos y “fijaron” su producción para establecer sus ingresos. En la otra no hubo forma de controlar los asuntos de la misma manera.

Luptom determinó que los factores “internos” de los grupos de trabajo jugaron un papel importante e incluyó también como motivo principal las diferencias tecnológicas en la

producción. Donde no existía ninguna “fijación”, las operaciones requeridas de los trabajadores eran minúsculas y solo se tomaban un corto tiempo en completar lo pactado.

Es más, se hicieron amistades de tal modo que los grupos de amigos no coincidían con los equipos de trabajo, y por tanto ninguna actitud colectiva se orientó hacia la producción y/o ingresos.

Adicionalmente a estos factores internos, las influencias externas jugaron una parte importante debido a que este tipo de industrias operaba en un mercado altamente competitivo y el empleo estacional era muy frecuente.

EJERCICIO

Realice un comentario relacionado con los tres tipos de procesos de producción y cual elegiría usted entre ellos para aplicarlo en su empresa o industria.

PREGUNTAS

1) **Defina el término “producción”**
2) **¿Qué significa el concepto “orientación hacia el marketing”?**
3) **¿Qué áreas funcionales son tratadas con prioridad por los gerentes en las industrias orientadas a la “producción”?**
4) **¿Qué es la producción “por encargo”?**
5) **Ponga ejemplos de industrias que fabriquen productos por encargo, en proceso y en serie.**
6) **¿Cuál es el propósito principal de los estudios realizados sobre los sistemas de producción?**
7) **¿Qué características de la organización sistemática están directamente relacionados con la tecnología?**
8) **Defina el estilo de Gerencia en la producción por procesos.**
9) **¿Por qué existen diferencias en las relaciones laborales según el tipo de industria?**
10) **¿Qué factores se deben tener en cuenta a la hora de diseñar el funcionamiento de una fábrica?**
11) **¿Por qué áreas se preocupan los gerentes de producción “en serie”?**
12) **Defina las principales responsabilidades de control de la gerencia durante el proceso productivo.**
13) **Durante el proceso productivo ¿cuales son las responsabilidades del Director de Producción?**
14) **Defina las características principales de un estilo de gerencia “orgánica”**
15) **Ponga ejemplos de industrias “mecánicas” y “orgánicas”**
16) **¿Qué estilo de Gerencia ha evolucionado más en los procesos de producción industrial?**

Unidad **9** Gestión de los distintos Departamentos

Tema **33** Gestión Económica- Financiera

En este Tema se estudia la relación existente entre las finanzas y el resto de la organización, los movimientos de capital y los problemas que surgen en la Gerencia.

Identificamos las áreas de responsabilidad dentro de la Dirección Financiera y estudia los distintos tipos de trabajo del departamento financiero y que afectan a otras áreas funcionales.

INTRODUCCIÓN

Las empresas deben planificarse y seguir de cerca la ejecución de sus planes. También deberemos distinguir los aspectos que son vitales para su desarrollo futuro y corregir lo que va mal y potenciar lo que va bien.

La continuidad de la empresa nos exige la realización de una serie de inversiones a las que deberemos hacer frente y que deberemos contemplar, como hemos mencionado anteriormente, en una política presupuestaria correcta.

Así, en función de las instalaciones y los equipos de producción, los consumos de materias primas y suministros, los costes de personal, impuestos, etc. determinaremos el volumen de recursos económicos necesarios para que la empresa pueda ponerse en marcha y desarrolle su actividad.

Parte de las inversiones necesarias irán destinadas a financiar los **activos permanentes** de la empresa, considerando como tales, aquellos que van a participar en más de un ejercicio económico, como son los *locales, instalaciones, maquinaria, etc*.

El resto de las inversiones corresponderán a los activos que serán consumidos a la largo del ejercicio y que están directamente relacionados con el funcionamiento normal de la empresa, lo que constituye su **activo circulante** (*materias primas, productos terminados para su venta, etc.).*

En este Tema determinaremos las necesidades financieras de la empresa y la forma de hacer frente a las mismas, analizando permanentemente los resultados económicos, así como la estructura funcional necesaria para alcanzar la rentabilidad que esperamos obtener de los capitales invertidos.

ÁREAS DE ACTUACIÓN FINANCIERA

Aunque el Director Financiero interviene directa e indirectamente en todas las actividades de la empresa, sus responsabilidades específicas son:

- **Las previsiones de ingresos y de gastos.**
- **La captación de recursos financieros.**
- **Control económico (casch flow o circulante)**

Las **previsiones de ingresos y de gastos**, se basan en las posibles ganancias de la empresa al obtener un diferencial entre los ingresos y los costes totales, es decir el **beneficio.** Los ingresos provienen principalmente de la venta de los productos y/o servicios, donde la estructura y definición de los **precios** es un factor clave.

La **captación de los recursos** económicos necesarios se obtienen o provienen de diversas fuentes como: aportaciones de los socios, inversores privados o institucionales, etc. El capital obtenido por lo diferentes medios lo utilizaremos para la puesta en marcha de la empresa, aunque a muchos empresarios les gustaría ser autosuficientes para este propósito, generalmente las empresas necesitan captar fondos para su financiación y expansión.

El **casch flow (circulante)** no está compuesto por las ganancias de la empresa y muchas personas creen que es lo mismo. El circulante de dinero puede ser comparado a las corrientes de agua entrando y saliendo de un aljibe y el nivel máximo nos indica el fondo de maniobra existente, pero si los gastos exceden a los ingresos, tanto si es eventual o transitoriamente, existirá un problema.

Una empresa puede estar obteniendo ganancias considerables y al mismo tiempo tener problemas de tesorería. Por ejemplo: una empresa que vende a crédito está obteniendo teóricamente beneficios, pero no está recibiendo dinero efectivo de sus clientes, y al mismo tiempo tiene que atender a sus proveedores a menor plazo, lo que puede crear, y de hecho así ocurre, tensiones de tesorería si estas acciones no son calculadas eficientemente.

LA CAPTACIÓN DE FONDOS

La forma de determinar los fondos necesarios dependerá fundamentalmente del tipo de empresa. El origen de los fondos de una empresa pequeña es completamente diferente a los de una empresa mediana o grande. Prácticamente los fondos necesarios para la puesta en marcha de una empresa pequeña o negocio es aportado por el propietario de la misma, y esto supone un freno o restricciones que afectan a sus posibilidades de crecimiento. Las empresas medianas están en una posición más favorable, aunque todavía por su dimensión, no pueden competir con las grandes corporaciones.

Las mayores empresas del mundo son empresas multinacionales y casi el 90% de las mismas, están en manos de capitales privados.

- **Las acciones de muchas empresas privadas no cotizan en Bolsa y la transferencia de las acciones está reservada en exclusiva a los propietarios de estas empresas (socios fundadores).**
- **Las grandes compañías tienen acceso a importantes recursos económicos a los cuales no pueden acceder las pequeñas o medianas. Por esta razón, las grandes empresas pueden crecer más fácilmente y consecuentemente dominan los mercados internacionales.**

Una empresa, no importa su tamaño, puede aumentar su capital mediante la emisión de nuevas acciones y esto es particularmente factible en las Sociedades Anónimas. Existen generalmente dos tipos de acciones:

- **Acciones ordinarias,** que pertenecen originariamente a los socios fundadores.
- **Acciones preferentes,** que a diferencia de las anteriores, tienen un tipo de interés fijo y son pagadas con anterioridad al reparto de beneficios a los accionistas ordinarios.

Los accionistas preferentes no tienen derecho a voto y no disfrutan de los derechos de los accionistas ordinarios. Aunque se denominan accionistas, solo están financiando de forma permanente a la empresa, y exclusivamente buscan beneficios mediante un interés fijo a sus aportaciones dinerarias. Son los llamados “socios capitalistas”.

Existen otras fuentes alternativas para captar recursos financieros a través de préstamos que son cancelados por la empresa, mediante la amortización de estos empréstitos a corto, medio o largo plazo.

Entre ellos destacamos:

- **Obligaciones,** que son emitidas por la empresa por un periodo de tiempo determinado, normalmente a 10 años, y es por tanto un préstamo a largo plazo. Estos instrumentos financieros suelen ir avalados o afianzados por activos físicos inmobiliarios bien de la empresa o de sus socios.
- **Instituciones financieras,** como Bancos, Cajas de Ahorro, Entidades Financieras Privadas, etc. mediante préstamos a corto plazo, generalmente a 1 año que deberán reintegrados por la empresa mediante cuotas mensuales, trimestrales o semestrales a un tipo de interés pactado.

La captación de capital es una tarea difícil para los responsables de las finanzas de las empresas. Existe, como en todas las decisiones estratégicas, ventajas e inconvenientes, y la

empresa debe averiguar cual es la opción financiera más apropiada para sus intereses. Una emisión de acciones ordinarias, es decir la incorporación de nuevos socios en el capital social puede ser la opción más barata para aumentar los fondos de maniobra o de capitalización de la empresa, pero lleva consigo una pérdida de control en la gestión, por parte de los accionistas existentes.

El "**ensamblaje económico-financiero**" es la relación existente entre los importes de los préstamos totales de la empresa, respecto al volumen de fondos captados a través de la emisión de nuevas acciones ordinarias. Es importante que esta relación no sea demasiado alta ya que esto conlleva una inestabilidad financiera y fluctuaciones violentas del precio o cotizaciones de las acciones.

CONTROL DE LOS FLUJOS DE TESORERÍA

Los analistas financieros se preocupan principalmente del control de costes y de las estrategias de precios. Para realizar su trabajo y controlar estos parámetros se basan en la aplicación de dos sistemas que se enfocan desde los siguientes puntos de vista:

a) Sistema de centralización de costes.
b) Sistema de centralización de la demanda.

El **sistema de centralización de costes** es el método más comúnmente utilizado por los analistas y al adoptar este sistema pueden conocer la evolución de todas las actividades económicas y comerciales de la empresa. Este sistema se utiliza preferentemente al evaluar criterios en la aplicación de técnicas de marketing y de finanzas. Esta técnica pretende calcular los costes de fabricación y distribución de un producto y luego determinar el precio que deberemos fijar para lograr el volumen de ventas necesarias así como los beneficios que esperamos obtener.

El **sistema de centralización de la demanda,** observa principalmente la demanda potencial del producto y/o servicio y cuanto está dispuesto a pagar el consumidor. El análisis de los costes internos se convierte en un factor secundario si el estudio de mercado sugiere que existe una demanda potencial dispuesta a pagar un precio determinado, permitiendo que la empresa pueda satisfacer esta demanda sin menoscabar la cuenta de resultados prevista.

EL CASH- FLOW

Todos los empresarios deberían tener presente que "las ganancias no es sinónimo de dinero efectivo". Paradójicamente, la mayoría de las empresas que se encuentran en una teórica suspensión de pagos son rentables y están generando beneficios, pero se les ha agotado el dinero efectivo. El mantener un riguroso control sobre el cash flow es función primaria de los responsables financieros. Existen periodos circunstanciales donde los problemas de liquidez son más acusados, sobre todo cuando la empresa empieza a tener éxito y crece muy rápidamente.
Una empresa en estas condiciones, está a menudo dispuesto a expansionar sus créditos a sus clientes y al mismo tiempo ser requerida al pago de sus deudas de forma inmediata. Este problema se ve agravado al tener que incrementar sus compras de materias primas para cubrir la cartera de pedidos, contratar más personal y posiblemente adquirir más maquinaria, incluso, disponer de más espacio industrial o comercial.

Es cuando los recursos de la empresa se ven sensiblemente mermados y surgen inevitablemente los problemas de liquidez.

El control del circulante debe tratar de guardar un riguroso equilibrio entre los créditos utilizados y la dimensión y desarrollo de los proyectos emprendidos. En cualquier caso, esta situación puede verse favorecida con la renegociación de los créditos con proveedores y obtener facilidades o ampliación de los créditos existentes.

Una dependencia excesiva de recursos externos puede representar un problema permanente

en la empresa.

Un estudio del cash flow en sus tres vertientes puede aportarnos luz en nuestra gestión.

- **Cash flow bruto.** Son los recursos generados por el negocio destinados a cubrir la inversión financiera bruta total del mismo. El ratio de la inversión financiera, se puede expresar de la siguiente forma:

$$\frac{\textbf{Cash Flow Bruto}}{\textbf{Inversión Financiera Bruta}}$$

El cash flow bruto debe incluir:

Beneficio a repartir (dividendos) + Beneficio no distribuible (reservas) + Amortizaciones + Previsión de impuestos sobre el beneficio.

Se utiliza fundamentalmente en los presupuestos de fondos a largo plazo y en los análisis de los proyectos de inversión.

- **Cash flow de financiación.** Es aquella parte del cash flow bruto que verdaderamente se incorpora en la empresa después de cada ejercicio en forma de autofinanciación. La parte del cash flow que se queda en la empresa, se configuran con:

1. **El beneficio no distribuido (+)**
2. **La amortización (+)**

En el caso de no existir la posibilidad de captar nuevos recursos o fondos exteriores a base de ampliaciones de capital, la autofinanciación es la que realmente condiciona el crecimiento futuro de la empresa y su capacidad de endeudamiento.

- **Cash flow neto o disponible.** Es el cash flow bruto menos el coste de financiación a largo plazo e impuestos sobre beneficios. Es igual al

1. **Beneficio después de impuestos (+)**
2. **Amortización (+)**

En las empresas que cotizan en Bolsa se utiliza como calibrador bursátil y como complemento del índice denominado PER. (Price Earning Ratio). Su uso consiste en relacionar:

$$\frac{\textbf{Cotización acción}}{\textbf{Bº por acción + Amortización por acción}}$$

LA CONTABILIDAD EN LA GESTIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La **CONTABILIDAD** supone el estudio permanente de la actividad de la empresa, no solo en los hechos, sino en los movimientos económicos en los que se manifiesta; su objeto es la actividad administrativa, es decir las operaciones de gestión no en sí mismo consideradas, sino en su adaptación a la consecución de los fines propuestos.

La Contabilidad contempla el conjunto de anotaciones y cálculos que se llevan a cabo en una empresa con objeto de proporcionar:

- **Una imagen numérica de lo que en realidad sucede en la evolución económica y funcional de la empresa.**
- **Una base sólida informativa de los movimientos y hechos económicos para el conocimiento de la Gerencia.**

Con estos puntos resumimos la vinculación de la Contabilidad y la Gestión Empresarial. Las decisiones determinan actos económicos, administrativos y financieros que se ven reflejados

en los **Balances y Cuentas de Explotación**, que son un importante instrumento para la Gerencia y su staff para poder tomar decisiones con pleno conocimiento del funcionamiento interno de la empresa en su proyección hacia los objetivos corporativos propuestos para la misma.

Los registros, la información, el cálculo y control permanente, enlazan todas las decisiones que se toman en la empresa.

Los empresarios deben entender la Contabilidad como un medio, no como un fin, **el fin es la Gestión.**

Existen dos tipos de Contabilidad:

- **Contabilidad Financiera,** que trata el registro de los ingresos y gastos asociados con el área de negocio de la empresa.

- **Contabilidad de Gestión,** cuyo propósito es proporcionar información a la Gerencia sobre las cuales puede basarse para tomar sus decisiones, lo que le permite implementar sistemas de planificación y control.

La **Contabilidad Financiera,** en sus conclusiones finales aporta periódicamente la siguiente información:

- **El Balance,** que refleja la situación de la empresa en un determinado momento y compara la relación entre las masas patrimoniales tanto de activo como de pasivo.

- **La Cuenta de Explotación,** que refleja los ingresos y gastos producidos durante un periodo, determinando los beneficios o ganancias netas.

Estos "**estados de rendimiento**" deben ser interpretados con cautela ya que las empresas—como las personas—tienen su propia idiosincrasia y la aplicación de criterios de análisis generales pueden aportarnos poca luz sobre la gestión. Sin embargo de estos estados de rendimiento pueden obtenerse importantes datos, como:

- **Los resultados reales de la empresa.**
- **La situación económica y financiera reflejada en un Balance de Situación.**
- **El dinero realmente generado por la actividad económica.**
- **Donde y cómo se ha invertido.**
- **La tesorería con respecto a las obligaciones de pago.**
- **El grado de endeudamiento.**
- **La solvencia.**
- **La distancia a la suspensión de pago.**
- **La evolución de la situación financiera de la empresa.**
- **La rentabilidad real de los capitales invertidos.**
- **El capital de trabajo.**
- **La cifra de ventas a partir de la cual la empresa empieza a ganar dinero.**
- **Y otros importantes datos muy interesantes para el empresario.**

La Contabilidad financiera puede también aportarnos un número considerable de índices que pueden ser aplicados para chequear la eficiencia de la Gerencia y como utiliza los recursos. Estas relaciones, llamados "**índices de gestión",** consideran en detalle los estados de rendimiento de la empresa, y uno de estos índices, quizás el más significativo es el **fondo de maniobra.**

EL FONDO DE MANIOBRA

El **fondo de maniobra** (FM) es un índice financiero que nos indica la capacidad económica de la empresa para cumplir sus compromisos. Es la relación entre el **activo circulante** y el

pasivo exigible.

Los activos circulantes pueden ser definidos como el **dinero efectivo y aquellos valores de activo que pueden ser transformados rápidamente en efectivo**. En este apartado podemos considerar los **créditos a clientes y los productos terminados**, pero no los elementos inmovilizados.

El **pasivo exigible** puede ser definido como la **deuda a corto plazo de la empresa con sus acreedores** (proveedores, personal, consumos energéticos, etc.).

Un breve análisis a los índices de gestión derivados de estas partidas financieras, nos dará la siguiente situación:

- **1,5** es considerado un índice ideal para una empresa que fabrica y vende sus productos.

- **1,2** es un valor bajo, e indica síntomas de atonía financiera. Una insolvencia a corto plazo de la cuenta de cliente, podría crear una situación crítica en la empresa.

- **1,0** pronostica una situación peligrosa porque la empresa no dispone de activo circulante suficiente para hacer frente a sus deudas inmediatas y presenta una situación de “teórica suspensión de pagos”

- **0,1** por debajo de estos índices, la empresa entraría en una situación de “quiebra técnica”.

Sin embargo, valores como **2,0** o más altos evidencian una utilización incorrecta de los recursos, ya que la empresa dispone de efectivos sobrantes improductivos que convertidos en activos fijos, probablemente rendirían más beneficio.

La **Contabilidad de Gestión** se nutre de la información obtenida de la contabilidad financiera. También aporta datos sobre los productos más rentables y permite revisar y controlar los costes generales de la empresa.

RESUMEN

- **Hemos estudiado las distintas áreas de responsabilidad financiera en las cuales un Director Financiero debe intervenir, sin entrar en la explicación de otros métodos más complejos pero que también son utilizados por los responsables financieros de las empresas para alcanzar sus objetivos.**
- **Existen como hemos visto tres áreas de actuación financiera y los problemas a los que debe enfrentarse el Director Financiero en cada circunstancia. Para un conocimiento más profundo de la gestión financiera recomendamos al alumno que realice el curso Análisis Financiero editado por el IEGE.**
- **Como todos sabemos la constante evolución que tiene la empresa, como ente dinámico que es, para ser armoniosa, precisa de un conocimiento y control permanente de la misma. La falta de recursos, de tiempo o la continua presión a que se ve sometido el empresario, hacen que la mayoría de ellos no controlen su empresa y lo que es peor, que no la conozcan.**

- **La función financiera es un componente vital en la gestión empresarial y está directamente relacionada con los objetivos básicos de la actividad administrativa, donde las decisiones financieras pueden afectar las proyecciones o decisiones de la Gerencia.**
- **El Balance y la Cuenta de Resultados y los demás datos y cifras contables y extracontables pueden aportar abundante información sobre la empresa, pero también reflejan el aspecto humano de la gestión de los negocios que puede ser un factor muy importante para conocer el éxito de la misma así como su solvencia o solidez económica.**
- **Las empresas antes de entrar en crisis pasan por dificultades de muy diversa índole. Dificultades que no son solo, aunque sí frecuente, de índole financiero y que permiten hablar de su estado previo a la insolvencia, difícil de caracterizar, jurídica y económicamente, que podríamos denominar "pre-insolvencia". Es decir: de riesgo de insolvencia inminente.**

Algunas veces de forma intencionada los responsables financieros aportan datos que distorsionan o maquillan la información sobre la situación real de la empresa, como:

- ***Una amortización excesiva en los valores de Activo.***
- ***Valoración deficiente de los stocks y demás valores especulativos.***
- ***No hacer figurar en el Activo partidas que lo componen realmente.***
- ***Estimación exagerada de los valores del Pasivo.***
- ***Creación de deudas imaginarias y supuestas, con el pago de intereses ficticios.***
- ***Producir amortizaciones de deudas con cargo a beneficios.***
- ***Hacer figurar gastos supuestos y quebrantos imaginarios o exagerados.***
- ***Abonar las cuentas especulativas por importes inferiores a los resultados percibidos en las ventas.***
- ***Dejar de abonar ventas, no anotando cobros realizados.***
- ***Cargar compras o prestación de servicios externos por cantidades superiores a las realizadas simulando compras ficticias o aumentando los importes reales.***
- ***Suponer retornos, devoluciones o falta de cobros irreales.***
- ***Introducir en el flujo de tesorería dinero perteneciente de otras fuentes para que aparezcan como ventas reales,***
- ***Etc.***

Ejercicio práctico

A continuación le presentamos un test que mide sus conocimientos financieros.

Ponga una "X" en la casilla que crea usted es la correcta.
(Al final del Tema se presenta un cuadro donde se marcan las respuestas correctas.

1. El estado que resume las operaciones cuyo saldo indica un beneficio o una pérdida de un ejercicio se llama.

□ a) Un Balance
□ b) Los Recursos Permanentes
□ c) Una cuenta de resultados
□ d) Una situación de capital

2. Una cuenta de resultados se prepara para

- a) Un ejercicio.
- b) Un corto periodo
- c) Un día determinado
- d) Indicar el activo y el pasivo

3. Un beneficio sobre la venta de mercancías se materializa cuando

- a) Se cobra en efectivo
- b) Se sabe que existe
- c) Esta casi terminado
- d) Se cobra en efectivo o se giran letras

4. Se considera una perdida

- a) En cuanto tiene lugar
- b) Cuando está pagada en efectivo
- c) Cuando viene compensada por un beneficio equivalente
- d) Sólo si hay suficiente dinero líquido disponible para pagar

5. Una operación que se realiza sin un verdadero movimiento de Tesorería

- a) No se refleja en contabilidad.
- b) Es una operación a plazo.
- c) Es un adeudo en cuenta.
- d) Otra cosa.

6. El "principio de periodificación" significa que

- a) El activo es igual al pasivo
- b) Los ingresos igualan exactamente los gastos.
- c) Los ingresos y los gastos que forman la cuenta de explotación general, deben referirse a un mismo ejercicio.
- d) Otra cosa.

7. Un ingreso por la venta de mercancías tiene lugar cuando:

- a) Se recibe un pedido de un cliente.
- b) El cliente ha pagado las mercancías.
- c) El cliente ha recibido las mercancías.
- d) Se envía la mercancía y la factura al cliente.

8. Una empresa industrial obtiene un beneficio cuando los productos son:

- a) Fabricados.
- b) Despachados y facturados al cliente.
- c) Encargados por un cliente.
- d) Recibidos por un cliente.

9. Los ingresos por ventas, menos los costes variables directos es igual al:

- a) Margen bruto de explotación
- b) Fondo de Maniobra.
- c) Beneficio de Explotación.
- d) Beneficio Neto.

10. Las ventas netas consisten en:

- a) Ventas brutas, menos impuestos sobre valor añadido,

devoluciones de mercancías, descuentos, bonificaciones o rápeles.
- b) Ventas brutas, menos impuestos sobre el valor añadido y bonificaciones o “rápeles”.
- c) Ventas brutas, menos impuestos de tráfico.
- d) Otra cosa.

11. Se calcula el porcentaje de margen de explotación de la forma siguiente:

- a) Cifra de negocio, dividido por margen bruto x 100.
- b) Margen bruto, dividido por el beneficio neto x 100.
- c) De otra forma.
- d) Margen bruto, dividido por las ventas netas x 100

12. Los efectos a pagar son:

- a) Cantidades debidas a los Accionistas en concepto de dividendos
- b) Cantidades debidas a los acreedores materializadas en letras de cambio.
- c) Cantidades debidas por los deudores a los que se han girado unos efectos o letras de cambio.
- d) Deudas a largo plazo.

13. Para una Empresa Comercial, el precio de coste de las mercancías vendidas o material consumido es igual a:

- a) Stocks o existencias a principio de ejercicio, mas compras, menos stocks al final de ejercicio.
- b) Stocks o existencias a principio de ejercicio, menos compras, más stocks al final de ejercicio.
- c) Compras, más remuneraciones pagadas al personal.
- d) Otra fórmula.

14. Si una Empresa Comercial tiene unos stocks a principio de ejercicio de 750 euros, hace compras a los proveedores de 250 euros, tienen unos stocks finales de ejercicio de 400 euros, ha pagado 40 euros de alquiler, el coste de las ventas será de:

- a) 250 euros.
- b) 1.000 euros.
- c) 1.050 euros.
- d) 600 euros.

15. Margen bruto, menos gastos generales de explotación (fijos de estructura), es igual a:

- a) Beneficio de Explotación.
- b) Ventas de Explotación.
- c) Ganancia Extraordinaria.
- d) Beneficio Neto.

16. Una plusvalía por cesión de elementos del activo inmovilizado es:

- a) Un beneficio de explotación.
- b) Una ganancia extraordinaria o beneficio atípico.
- c) Un beneficio anterior.
- d) Un beneficio normal.

17. Beneficio de explotación, menos pérdidas o beneficios extraordinarios anteriores es igual a:

□ a) Beneficio Bruto
□ b) Beneficio Neto.
□ c) Beneficio antes de Impuestos.
□ d) Beneficio después de Impuestos.

18. La fotografía financiera de una empresa, en una fecha determinada, viene dada por:

□ a) Una cuenta de explotación general
□ b) Un Balance.
□ c) Una situación de las reservas.
□ d) Una cuenta de pérdidas y ganancias.

19. El estado de cuentas que representa el conjunto de ventas, costes, gastos, pérdidas y beneficio neto durante un ejercicio, se llama:

□ a) Un Balance.
□ b) Una situación de ventas.
□ c) Una cuenta de resultados (cuenta de explotación general y cuenta de pérdidas y ganancias).
□ d) Una cuenta de ingresos y gastos.

20. El plazo medio de pago concedido a los clientes, se calcula generalmente de la forma siguiente:

□ a) Clientes y efectos a cobrar, divididos por ventas x 7
□ b) Clientes y efectos a cobrar, multiplicados por ventas x 12
□ c) Proveedores y efectos a pagar, divididos por ventas x 12
□ d) Clientes y efectos a cobrar, divididos por el promedio de las ventas mensuales.

21. Los derechos de los propietarios sobre el activo neto de una Empresa o su calor patrimonial contable, se llama:

□ a) Pasivo.
□ b) Recursos Permanentes Propios (deducido el Fondo de Amortización).
□ c) Capital Social.
□ d) Beneficio.

22. El total de los bienes y derechos pertenecientes a una Empresa expresados contablemente en términos brutos, se llaman:

□ a) Activo Total Bruto
□ b) Capital Social
□ c) Inmovilizado Bruto
□ d) Pasivo Total

23. Activo Total Bruto, menos Pasivo Exigible, es igual a:

□ a) Capital Social
□ b) Recursos Permanentes Propios (incluido el Fondo de Amortización)
□ c) Reservas.
□ d) Provisiones y Fondo de Amortización.

24. Los que tienen deudas con una Empresa, figuran en el Balance de ésta en la cuenta de:

□ a) Clientes, efectos a cobrar y deudores.
□ b) Ventas.

- c) Derechos sobre los elementos del activo.
- d) Efectos a pagar y acreedores diversos.

25. A efectos de Análisis Financiero, los terrenos, los edificios, el utillaje, etc., pertenecientes a una Empresa Industrial representan normalmente:

- a) El activo realizable.
- b) Los gastos de constitución
- c) El capital social.
- d) El inmovilizado bruto total.

26. Se llaman acreedores preferentes, a los que tienen:

- a) Efectos que la Empresa acepta a pagar.
- b) Créditos bancarios garantizados por el conjunto del activo
- c) Derechos sobre los Recursos Permanentes Propios.
- d) Cualquier obligación frente a terceros que tenga al menos un derecho sobre un determinado valor de activo.

27. El traspaso de local (inmovilizado inmaterial) se evalúa normalmente en el Balance:

- a) Por el importe pagado compensado en el pasivo por un Fondo de amortización)
- b) En el precio de mercado, en la fecha del balance.
- c) En un valor que va aumentando cada año si prospera el negocio
- d) En un valor nulo.

28. Los Recursos Permanentes Propios de una Sociedad, consisten en:

- a) Valores de activo de la Empresa
- b) Capital Social
- c) Capital Social, Reservas, Beneficios no distribuidos, Previsiones y Fondo de Amortización.
- d) Dividendos, Reservas y Capital.

29. La rentabilidad de los Recursos Permanentes Propios, deducidos los Fondos de Amortización, (relación fundamental de la rentabilidad de un negocio), se calcula de la forma siguiente:

- a) Beneficio Neto dividido por los Recursos Permanentes Propios (Deducido el Fondo de Amortización) x 100
- b) Beneficio Neto, dividido por Beneficio Bruto x 100
- c) Activo, dividido por los Recursos Permanentes Propios (deducido el Fondo de Amortización) x 100
- d) Beneficio Neto, dividido por Activo x 100

30. Si una empresa tiene 1.000 euros en caja, efectos a pagar por 6.000 euros, un préstamo hipotecario de 25.000 euros y 50.000 euros en terrenos, los Recursos Permanentes Propios serán de:

- a) 65.000 euros
- b) 25.000 euros
- c) 50.000 euros
- d) 20.000 euros

31. El cash-flow disponible o recursos generados por un negocio generalmente se

refieren a:

- a) Beneficio Neto distribuible y amortización.
- b) Beneficio no distribuido y amortización.
- c) Beneficio Total y los intereses a largo plazo.
- d) Beneficio antes del pago de impuestos sobre beneficios.

32. Los Recursos Permanentes Propios, una vez deducidos el Fondo de Amortización son iguales a:

- a) Activo + Pasivo Exigible + Resultados.
- b) Activo Total de la empresa.
- c) Activo – (Pasivo Exigible + Resultados)
- d) El valor por el que se podría vender un negocio, considerándolo el fondo de comercio.

33. En Contabilidad, se llama "operación":

- a) Todo lo que provoca un beneficio o una pérdida.
- b) Toda compra al contado.
- c) Toda venta al contado o a plazos.
- d) Todo cambio que afecte al balance de la empresa.

34. Una operación siempre afecta al menos a…….. Cuentas(s) del Balance.

- a) Una
- b) Dos
- c) Tres
- d) Ninguna

35. Una operación sobre la venta de mercancías normalmente se considera realizada cuando estas mercancías están:

- a) Fabricadas.
- b) Recibidas por el cliente.
- c) Despachadas y facturadas al cliente.
- d) Pagadas al contado.

36. Un valor realizable a corto plazo, se convierte normalmente en dinero líquido o se utiliza completamente a un plazo de:

- a) Un ejercicio
- b) Seis semanas.
- c) Dos años.
- d) Otra duración.

37. Bienes materiales fijos adquiridos (y valorados a su coste) para ser utilizado en la empresa, son:

- a) Inmovilizado Bruto.
- b) El Capital.
- c) El derecho de traspaso del local.
- d) El Activo Realizable.

38. El Fondo de Comercio cuando se encuentra en el Balance se considera como:

- a) Valor realizable.
- b) Un inmovilizado intangible
- c) Un gasto.
- d) Capital.

39. A corto plazo lo más importante para hacer realmente funcionar a una empresa, es:

- a) El Activo.
- b) El Beneficio.
- c) La Tesorería.
- d) El Pasivo Exigible.

40. En un Análisis Financiero, los pedidos pendientes de suministrar a clientes son:

- a) Menos importantes que las compras.
- b) No pertinentes.
- c) Pertinentes pero no significativos.
- d) Dignos de tener en cuenta.

41. Si se aumentan las ventas:

- a) No se necesitan más Recursos Financieros Propios y Ajenos a largo plazo.
- b) Generalmente se necesitan más Recursos Financieros.
- c) No se aumentará el beneficio.
- d) Se aumentará el beneficio.

42. Para el Análisis Financiero se puede denominar como "valor invertido bruto" aquella partida del Balance que equivale a:

- a) Un inmovilizado o un valor realizable.
- b) El valor de activo financiado por los Recursos Permanentes Propios y Ajenos a largo plazo.
- c) Un inmovilizado de explotación y otra inmovilización financiera.
- d) Una parte del capital propio.

43. A efectos de Análisis Financiero, el inmovilizado bruto se evalúa normalmente en el Balance:

- a) Al coste de adquisición o precio de coste, sin deducir amortización o provisión por depreciación.
- b) En el precio de mercado del día, a la fecha del Balance.
- c) Al coste de adquisición o precio de coste, o en el precio de mercado si éste es superior.
- d) En el coste de compra o precio de coste, o en el precio de mercado si éste es inferior.

44. El stock se acostumbra a valorar generalmente:

- a) Al coste de compra o precio de coste, o a precio de mercado si este es superior.
- b) Al coste de compra o precio de coste, o a precio de mercado si este es inferior.
- c) Al precio de coste de compra, en el momento de la venta.
- d) Al precio de venta a los clientes.

45. Un stock cuyo precio de coste es 15.000 euros y el valor a precio de mercado es de 20.000 euros, aparece en el Balance así:

- a) 20.000 euros.
- b) 17.500 euros.
- c) Otro valor.
- d) 10.000 euros.

46. Un stock cuyo precio de coste es de 15.000 euros y el valor a precio de mercado es de 10.000 euros, aparece en el Balance como:

- a) Otro valor.
- b) 12.500 euros.
- c) 15.000 euros.
- d) 10.000 euros.

47. Un inmovilizado material bruto tangible, es:

- a) Un elemento de activo adquirido para ser convertido en dinero liquido.
- b) Un elemento de activo que existe materialmente.
- c) Otro valor inmovilizado.
- d) Cualquier elemento de activo excepto el Fondo de Comercio y derecho de traspaso de local.

48. A efectos de Análisis Financiero, el valor contable del realizable a corto plazo es igual a:

- a) Precio de venta.
- b) Valor de liquidación.
- c) Valor nominal eventualmente compensado en el pasivo por una provisión por morosos conteniendo el valor en papel descontado en los Bancos.
- d) Precio de coste normal.

49. En general la relación de ventas sobre Recursos Permanentes Propios (deducido el Fondo de Amortización), es buena si es más o menos de:

- a) 10
- b) Depende del margen bruto sobre ventas.
- c) 5
- d) Depende de lo que se considere necesario remunerar a los fondos arriesgados por los Accionistas

50. La diferencia entre el activo circulante y las deudas a corto plazo o pasivo circulante, representa:

- a) Los Recursos Permanentes
- b) El Fondo de Maniobra
- c) El Activo Neto
- d) El valor Neto.

51. Los tenedores de títulos obligaciones tienen siempre derecho a:

- a) Una parte de los beneficios
- b) Un derecho prioritario sobre el activo
- c) Un tipo de interés fijo
- d) Nada más de lo que tienen los acreedores ordinarios.

52. Si una empresa liquida 15.000 euros de efectos a pagar, esto provoca en el Balance:

- a) Un aumento de Tesorería de 15.000 euros, u aumento de los Recursos Permanentes Propios de 15.000 euros.
- b) Una disminución de Tesorería de 15.000 euros, un aumento de los Recursos Permanentes Propios de 15.000 euros.
- c) Una disminución de Tesorería de 15.000 euros, un aumento de efectos a pagar de 15.000 euros.
- d) Una disminución de Tesorería de 15.000 euros, una disminución de efectos a pagar de 15.000 euros.

53. Se llama Ejercicio:

- a) El periodo que abarca una cuenta de resultados.
- b) La fecha del Balance.
- c) El tiempo transcurrido desde la creación de la empresa.
- d) El tiempo pasado en preparar las cuentas.

54. Los beneficios no repartidos y los fondos de amortización, aumentan siempre:

- a) Las existencias.
- b) La tesorería
- c) Los Recursos Permanentes
- d) Los efectos a cobrar.

55. Normalmente se calcula el porcentaje de beneficio neto en relación a las ventas, de la forma siguiente:

- a) Beneficio de Explotación / Ventas Netas x 100
- b) Beneficio Neto / Ventas Brutas x 100
- c) Beneficio Bruto / Ventas Netas x 100
- d) De otra forma.

56. El pago de los dividendos a los Accionistas siempre tiene como efecto el de:

- a) Reducir el pasivo exigible
- b) Reducir el beneficio
- c) Reducir los recursos permanentes propios y la autofinanciación
- d) Otra cosa.

57. A efectos de Análisis Financiero, los elementos del activo se anotan en el Balance:

- a) Sea a su precio de coste o a precio de mercado, sea a precio de coste sin reducir la amortización o una provisión de depreciación.
- b) Al valor de venta o de mercado.
- c) Al valor de venta, menos la amortización o una provisión de depreciación.
- d) Al valor de liquidación.

58. Unas existencias compradas por un importe de 2.500 euros para volverlas a vender por 5.000 euros a un cliente determinado, se anota en el Balance así:

- a) 5.000 euros
- b) 3.750 euros
- c) Otra cifra
- d) 2.500 euros.

59. ¿Por qué a veces se valoran las existencias al precio de mercado y no al precio de compra o de coste?

- a) Para reflejar un valore inferior al precio de compra.
- b) Para aumentar los beneficios.
- c) Porque es superior al precio de coste.
- d) Porque el valor probable de realización del valor de venta según el tipo de stock considerado.

60. El Balance de una empresa, indica:

- a) A cuanto se vendería en caso de liquidación.
- b) La situación patrimonial contable de la empresa.
- c) Lo que ella cuesta.
- d) El valor contable de los elementos de activo.

61. Un ordenador es un inmovilizado para:

- a) Un fabricante de ordenadores
- b) Un mayorista de ordenadores.
- c) Un detallista de ordenadores
- d) La mayoría de las demás Sociedades.

62. Se adquirió un inmovilizado por 25.000 euros. Se tuvo que pagar 5.000 euros para transportarlo a la fábrica y 2.500 euros para instalarlo y ponerlo en marcha. Un mes más tarde, se gastaron 3.000 euros para repararlo. En el Balance, este inmovilizado estaría contabilizado al valor de:

- a) 32.500 euros
- b) 25.000 euros
- c) 30.000 euros
- d) 35.500 euros

63. La distinción entre una mejora aportada a un inmovilizado y una reparación que se ha hecho, es la siguiente:

- a) Una mejora vuelve a poner la máquina en su estado original, y una reparación no lo hace.
- b) Una mejora da plusvalía al inmovilizado bruto, mientras que la reparación se imputa en la cuenta de los gastos del ejercicio.
- c) Una mejora tiene como efecto el hacer funcionar una máquina como si fuera nueva, mientras que una reparación le permite solo funcionar.
- d) Otra cosa.

64. Se invierte 250.000 euros en gastos de investigación y desarrollo, para elaborar un producto que se venderá durante los cinco años siguientes. Este gasto:

- a) Puede ser imputado a los gastos del ejercicio, pero puede también considerarse como un inmovilizado bruto y amortizarse sobre los 5 años siguientes.
- b) Debe ser imputado a los gastos de explotación para deducirlo de los impuestos
- c) Pude ser considerado indefinidamente como otro valor inmovilizado bruto.
- d) Se anota en el Balance más bien como otro inmovilizado y se imputa enteramente a los gastos del próximo ejercicio.

65. Los propietarios de una Sociedad Anónima, se conocen como:

- a) Accionistas.
- b) Tenedores de títulos
- c) Socios
- d) Acreedores privilegiados.

66. La liquidez general de la empresa, la expresa el ratio:

- a) Activo Circulante / Deudas a corto plazo.
- b) Deudas a corto plazo / Activo Circulante.
- c) Recursos Permanentes / Deudas a corto plazo
- d) Recursos Permanentes / Activo Circulante.

67. La diferencia entre el precio de emisión de un titulo (acción) y su valor nominal, es:

- a) Las reservas
- b) El beneficio para el año
- c) La prima de emisión
- d) El capital social suscrito.

68. A efecto de Análisis Financiero, en el Balance los valores de explotación o stock:

- a) Deben llevarse obligatoriamente en su valor bruto
- b) Pueden dar lugar a provisiones por depreciación puestas en deducción en el activo del Balance.
- c) Se anotan las materias deducidas de las amortizaciones eventuales para renovación de existencias.
- d) Se ponen en el activo por su valor bruto, las provisiones por depreciación figurando en el pasivo.

69. En el Balance el remanente es:

- a) El resultado de explotación no distribuido y no afectado a las reservas.
- b) La parte residual de beneficios, no distribuida y no afectada a las reservas.
- c) El saldo a cuenta nueva de cada una de las cuentas del activo y del pasivo.
- d) El resultado de explotación figurando normalmente en el pasivo.

70. Las personas susceptibles de intereses en los Estados Financieros de una Sociedad Anónima cotizada en Bolsa, son exclusivamente:

- a) La Dirección y los Accionistas
- b) La Dirección y el Gobierno
- c) Más personas de las que se mencionan en d)

- d) El Gobierno, la Dirección, los Accionistas y los Banqueros de la Sociedad.

71. En Contabilidad los gastos que se han contado, pero no efectivamente pagados en metálico, normalmente:

- a) Se ignoran hasta su pago en metálico
- b) Se consideran como otros valores de inmovilizado.
- c) Se considera como operaciones a crédito y anotadas como corresponde.
- d) Se consideran como beneficios.

72. Si aumentan las ventas, entonces el beneficio:

- a) Aumentará sólo si los márgenes siguen estables o aumentan
- b) Seguirá al menos estable.
- c) No aumentará
- d) Aumentará

73. No se puede hacer constar cuantitativamente en el Balance:

- a) El importe pagado por el valor de su fondo de comercio
- b) La "integración" de los empleados en la Sociedad o el Fondo de Comercio que se asigna a sí misma
- c) La provisión por pérdida probable de un proceso en curso.
- d) El aumento de gastos de investigación y desarrollo.

74. A efectos de Análisis Financiero, el Balance indica:

- a) El valor de liquidación de la empresa
- b) Una imagen clara y precisa de lo que técnicamente vale la empresa
- c) Los elementos del activo bruto total pertenecientes a una empresa y sus fuentes de financiación.
- d) La capacidad de generar beneficios una empresa.

75. Todos los Estados Contables a efectos de Análisis financiero deben considerarse:

- a) Según el Plan General de Contabilidad
- b) Según unas reglas de Contabilidad General
- c) Según los principios prácticos de la teneduría de libros
- d) Según los criterios prácticos y operativos a efectos de gestión y de interpretación analítica.

76. La finalidad del Fondo de Amortización es:

- a) Reducir el inmovilizado a su valor residual.
- b) Destinar parte de los recursos generados (cash-flow) a reconstruir los valores del inmovilizado por su coste de adquisición, e imputar su coste anual a la cuenta de resultados.
- c) Reducir en cuanto sea posible el inmovilizado a cero.
- d) Evitar los impuestos sobre beneficios.

77. En el Balance, el valor contable neto del inmovilizado representa:

- a) La mejor estimación que se sacaría del inmovilizado en caso de liquidación.
- b) El coste de origen del inmovilizado.
- c) El actual valor de venta del inmovilizado.

- d) La diferencia entre el coste de compra o el precio de coste y el importe total del Fondo de Amortización contabilizado en el pasivo.

78. El método llamado "lineal" de la amortización

- a) Es la única forma de amortizar los valores de activo.
- b) Calcula la anualidad de la amortización por medio de un porcentaje variable y creciente.
- c) calcula la anualidad de la amortización por medio de un porcentaje variable y decreciente.
- d) Reparte igualmente la depreciación de un bien sobre cada periodo de duración del mismo.

79. Si un inmovilizado tiene un precio de coste de 5.000 euros, unas amortizaciones cuyo importe total es igual a 2.900 euros y se vende por 2.950 euros, ¿Cuál será la ganancia o pérdida extraordinaria?

- a) 850 euros
- b) 2.950 euros
- c) 2.900 euros
- d) Otro importe

80. En el Balance el Fondo de Comercio sólo debe constar cuando:

- a) Una empresa tiene buena fama.
- b) Ha sido comprada la empresa a un precio por encima del valor real Contable.
- c) Aumenta cada año el valor del fondo y no va desvalorizándose.
- d) La Dirección quiere evaluarlo y hacerlo constar en el Balance.

81. Si el ratio "Recursos Permanentes Propios Totales / Deudas a largo plazo" es elevado, entonces:

- a) El activo no es muy importante.
- b) El beneficio es bueno
- c) La Autonomía Financiera a largo plazo es buena o excesiva.
- d) El ratio es aproximadamente de 1/1.

82. Cuando el rendimiento del dinero utilizado en la empresa es más elevado que el coste del crédito que lo financia, resultará que:

- a) El endeudamiento a largo plazo es interesante.
- b) El crédito a corto plazo es interesante.
- c) $\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Recur.Perm.Prop. + Crédito L.P.}} \times 100 = 10\%$
- d) $\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{RPP}} \times 100 > \frac{\text{Beneficio Neto + intereses}}{\text{RPP + Crédito a L.P} \times 100} \times 100$

(RPP sin fondo de Amortización)

83. Un buen ratio "Activo Circulante / Deudas a corto plazo" depende generalmente de:

- a) Nada

- b) Si el valor es de 1/2
- c) Si el valor es de 1/1
- d) Depende de la importancia de los stocks dentro del activo circulante

84. Un buen ratio "Realizable + Disponible / Deudas a corto plazo" depende de:

- a) Fondo de Maniobra
- b) Si la velocidad de cobros y pagos es normal
- c) Si es 1/5
- d) Si es ½

85. En un buena ratio "Beneficio Bruto / Ventas", podría ser:

- a) Estable a en baja.
- b) Estable o en aumento
- c) En baja
- d) Aproximadamente de 20%

86. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	euros		euros
Inmovilizado Bruto	190	Recursos Permanentes Propios	100
Valores de Explotación	10	Deudas a largo plazo	20
Valor Realizable	10	Deudas a corto plazo	90
Valor Disponible	10	Resultados	10
T O T A L	220	T O T A L	220

¿Cuál es el enunciado más adecuado?

- a) El realizable y el disponible son demasiado importantes.
- b) Los recursos permanentes propios son demasiado importante.
- c) La tesorería es mala.
- d) El inmovilizado bruto es demasiado importante.

87. El ratio de tesorería (test ácido), lo da la relación:

- a) Realizable / Deudas a corto plazo
- b) Realizable + Disponible / Deudas a largo plazo
- c) Deudas a corto plazo / Realizable + Disponible
- d) Disponible + Realizable a corto plazo / Exigible a corto plazo

88. Si se destina una parte de los resultados a dividendos, esta parte constará en el Análisis Financiero como:

- a) Deuda a largo plazo
- b) Deuda a corto plazo
- c) Recursos Permanentes Propios
- d) Provisiones.

89. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Año 1º	Año 2º		Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros		Euros	Euros
Inmovilizado Bruto	400	500	Recursos Permanentes Propios	560	950
Valores de Explotación	300	300	Deudas a largo plazo	200	200
Valor Realizable	200	800	Deudas a corto plazo	200	400

Valor Disponible	100	-,-	Resultados	40	50
TOTAL	1.000	1.600	TOTAL	1.000	1.600

Suponiendo que las ventas no hayan aumentado ¿Cuál es el enunciado más apropiado?

- a) El importante aumento está en el epígrafe del inmovilizado bruto
- b) Los créditos a largo plazo se utilizan mal
- c) Las ventas han aumentado mucho
- d) El realizable está mal controlado.

90. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Euros		Euros
Inmovilizado Bruto	500	Recursos Permanentes Propios	150
Valor Realizable	500	Deudas a Largo Plazo	500
Valor Disponible	100	Deudas a Corto Plazo	400
		Resultados	50
TOTAL	1.100	TOTAL	1.100

El inmovilizado es demasiado importante en comparación con:

- a) Recursos Permanentes Propios
- b) Deudas a corto plazo
- c) Deudas a largo plazo
- d) Realizable + Disponible.

91. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Euros		Euros
Inmovilizado Bruto	20	Recursos Permanentes Propios	20
Valores de Explotación	10	Deudas a Largo Plazo	170
Valor Realizable	10	Deudas a Corto Plazo	20
Valor Disponible	180	Resultados	10
TOTAL	220	TOTAL	220

¿Cuál es el enunciado más adecuado?

- a) El inmovilizado bruto es demasiado importante en comparación con el activo circulante.
- b) Las deudas a corto plazo no son los suficientemente importantes.
- c) Las deudas a largo plazo se utilizan bien
- d) Los recursos permanentes propios no son lo suficientemente importantes

92. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Año 1º	Año 2º		Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros		Euros	Euros
Inmovilizado Bruto	40	180	Recursos Permanentes Propios	50	150
Valores de Explotación	30	20	Deudas a Largo Plazo	20	40
Valor Realizable	20	30	Deudas a Corto Plazo	20	40
Valor Disponible	10	10	Resultados	10	10
TOTAL	100	240	TOTAL	100	240

¿Cuál es el enunciado más adecuado?

- a) El aumento del realizable y del disponible está financiado por el Pasivo exigible.
- b) El aumento del inmovilizado bruto está financiado por los recursos Permanentes propios
- c) El aumento del inmovilizado bruto está financiado por el beneficio.
- d) El aumento del inmovilizado bruto está financiado por las deudas.

93. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Año 1º	Año 2º		Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros		Euros	Euros
Inmovilizado Bruto	40	40	Recursos Permanentes Propios	20	60
Valores de Explotación	20	180	Deudas a Largo Plazo	20	20
Valor Realizable	30	40	Deudas a Corto Plazo	20	120
Valor Disponibles	10	10	Resultados	40	70
TOTAL	100	270	TOTAL	100	270

CUENTA DE EXPLOTACIÓN

	Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros
Ventas	200	400
Margen Bruto de Explotación	100	200
Beneficio Neto de Explotación	40	70

¿Cuál es el enunciado más adecuado?

- a) El aumento de los valores de explotación (stocks) y el realizable están financiados por las deudas.
- b) Los porcentajes de beneficios han aumentado
- c) El aumento de los valores de explotación (stocks)
- d) El aumento de los valores de explotación (stocks) y del realizable están financiados por los Recursos Permanentes Propios y las deudas.

94. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Año 1º	Año 2º		Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros		Euros	Euros
Inmovilizado Bruto	40	50	Recursos Permanentes Propios	50	50
Valores de Explotación	30	70	Deudas a Largo Plazo	20	---
Valor Realizable	20	30	Deudas a Corto Plazo	20	100
Valor Disponible	10	10	Resultados	10	10
TOTAL	100	160	TOTAL	100	160

¿Cuál es el anunciado más adecuado?

- a) El aumento de las ventas provoca un aumento del realizable y de los valores de explotación
- b) El disponible no es lo suficientemente importante.
- c) Las deudas son demasiado importantes con relación a las ventas.
- d) El aumento importante del inmovilizado está financiado por el Pasivo exigible.

95. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Euros		Euros
Inmovilizado Bruto	10	Recursos Permanentes Propios	20
Valores de Explotación	100	Deudas a Largo Plazo	200
Valor Realizable	100	Deudas a Corto Plazo	---
Valor Disponible	10	Resultados	---
TOTAL	220	TOTAL	220

¿Cuál es el enunciado más adecuado?

- a) El disponible no es lo suficientemente importante.
- b) El inmovilizado no es lo suficientemente importante con relación a las deudas a largo plazo.
- c) Las deudas a corto plazo están bien administradas
- d) Los recursos permanentes propios no son lo suficientemente importantes.

96. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Euros		Euros
Inmovilizado Bruto	10	Recursos Permanentes Propios	20
Valores de Explotación	100	Deudas a Largo Plazo	200
Valor Realizable	100	Deudas a Corto Plazo	
Valor Disponible	10	Resultados	
TOTAL	220	TOTAL	220

¿Cuál es el enunciado más significativo?

- a) El disponible no es lo suficientemente importante.
- b) El inmovilizado no es lo suficientemente importante con relación a las deudas a largo plazo.
- c) Las deudas a corto plazo están bien administradas
- d) Los recursos permanentes propios no son lo suficientemente importantes.

97. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Año 1º	Año 2º		Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros		Euros	Euros
Inmovilizado Bruto	40	50	Recursos Permanentes Propios	40	60
Valores de Explotación	30	80	Deudas a Largo Plazo	20	20
Valor Realizable	20	20	Deudas a Corto Plazo	20	20
Valor Disponible	10	30	Resultados	20	80
TOTAL	100	180	TOTAL	100	180

Considerando el año 2°, ¿Cuál es el cambio más significativo?

- a) Los valores de explotación y el realizable son demasiado importantes con relación a los capitales propios.
- b) Los valores de explotación (stocks) y el realizable son demasiado importantes con relación al activo.
- c) Los valores de explotación (stocks) son demasiado importantes con relación a las ventas.
- d) Los márgenes de beneficio están mejorándose.

98. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Año 1º	Año 2º		Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros		Euros	Euros
Inmovilizado Bruto	40	50	Recursos Permanentes Propios	40	60
Valores de Explotación	30	80	Deudas a Largo Plazo	20	20
Valor Realizable	20	20	Deudas a Corto Plazo	20	20
Valor Disponible	10	30	Resultados	20	80
TOTAL	100	180	TOTAL	100	180

CUENTA DE EXPLOTACIÓN

	Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros
Ventas	200	210
Margen Bruto Explotación	100	100
Beneficio Neto Explotación	20	20

Considerando el año 2°, ¿Cuál es el cambio más significativo?

- a) Los valores de explotación y el realizable son demasiado importantes con relación a los capitales propios.
- b) Los valores de explotación (stocks) y el realizable son demasiado importantes con relación al activo.
- c) Los valores de explotación (stocks) son demasiado importantes con relación a las ventas.
- d) Los márgenes de beneficio están mejorándose**.**

99. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Año 1º	Año 2º		Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros		Euros	Euros
Inmovilizado Bruto	400	1.800	Recursos Permanentes Propios	520	540
Valores de Explotación	300	200	Deudas a Largo Plazo	200	1.400
Valor Realizable	200	300	Deudas a Corto Plazo	200	400
Valor Disponible	100	100	Resultados	80	60
TOTAL	1.000	2.400	TOTAL	1.000	2.400

CUENTA DE EXPLOTACIÓN

	Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros
Ventas	1.000	1.500
Margen Bruto Explotación	400	600

Beneficio Neto Explotación	200	300

El importante cambio que ocurrió entre los años uno y dos, es:

- a) Aumento de las ventas
- b) Reducción del margen de beneficio
- c) Reducción de los valores de explotación
- d) Aumento del inmovilizado bruto

100. BALANCE

ACTIVO PASIVO

	Año 1º	Año 2º		Año 1º	Año 2º
	Euros	Euros		Euros	Euros
Inmovilizado Bruto	400	500	Recursos Permanentes Propios	550	600
Valores de Explotación	300	1.000	Deudas a Largo Plazo	200	200
Valor Realizable	200	200	Deudas a Corto Plazo	200	950
Valor Disponible	100	100	Resultados	50	50
TOTAL	1.000	1.800	TOTAL	1.000	1,800

¿Cuál es el enunciado más adecuado?

- a) El aumento del inmovilizado bruto está financiado por los Recursos Permanentes Propios
- b) El aumento del disponible está financiado principalmente por los Recursos Permanentes Propios.
- c) El aumento de los valores de explotación (stocks) está financiado principalmente por las deudas.
- d) El aumento de las ventas está financiado principalmente por los Recursos Permanentes Propios.

Nota: al final del tema puede usted conocer el resultado del Test, y evaluar personalmente sus conocimientos en materia financiera.

EJEMPLO PRÁCTICO

Consideremos un ejemplo de dos empresas fabricantes que son competidores dentro de un mismo sector, pero que toman diferentes decisiones para dotar de capital para la inversión en activos inmovilizados para sus fábricas.

La compañía A no es propietaria de las naves ni de la maquinaria que las arrienda en 60.000 euros/año. Su cifra de negocio es de 1.350.000 euros y los beneficios obtenidos son de 90.000 euros, representando un 15% sobre los recursos ajenos empleados.

La compañía B es propietaria de su planta de fabricación y de la maquinaria valorado todo en 900.000 euros. Sus ventas son similares a la de la compañía A, 1.400.000 euros y obtiene un beneficio de 108.000 euros, dando solo el 12% sobre sus recursos propios.

A pesar de la similitud entre ambas empresas, sus diferentes métodos de utilización de los recursos disponibles y obtenidos, presentan resultados distintos.

Como podremos comprobar la rentabilidad sobre los recursos empleados en un índice de gestión que determina la eficiencia de la Gerencia. Es una medida muy importante para los accionistas, los principales inversores de una empresa.

Una simple comparación entre el volumen de ventas y los beneficios nos revela el panorama total de la gestión empresarial.

PREGUNTAS

1) **¿Cuál es el propósito de la Contabilidad?**
2) **¿Cuáles son las tres tareas principales de atención para el Director Financiero?**
3) **Compare lo que son los flujos económicos con los de la circulación de efectivo.**
4) **¿Qué significa el término "circulante"?**
5) **¿Cómo incrementan las empresas su capital?**
6) **¿Cuáles son las diferencias en la composición del capital de una pequeña empresa y una grande?**
7) **¿Cuáles son las principales diferencias entre las acciones ordinarias y las preferentes?**
8) **¿Qué tipo de préstamos de capital pueden disponer las empresas?**
9) **¿Qué significa el término "engranaje económico financiero"?**
10) **¿Por qué control de costes es el método más utilizado para el cálculo y control permanente de la empresa?**
11) **Resuma las bases del sistema de centralización por la demanda.**
12) **¿Cuál es el principio que todo gerente debe recordar siempre?**
13) **¿Por qué el cash flow es un problema permanente en empresas en continua evolución?**
14) **¿Qué datos o estados de rendimiento son publicados en los Informes de Gestión?**
15) **¿Qué conclusiones se pueden obtener de esta información económica?**
16) **¿Qué son los "activos circulantes"?**
17) **¿Por qué un índice de gestión 2,0 es considerado un problema en una empresa que fabrica y vende sus productos?**
18) **¿Cuál es la finalidad de la Contabilidad de Gestión?**

¿Quiere comprobar el nivel de aciertos en el TEST de Análisis Financiero

	A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D
1			**x**		**26**				**x**	**51**			**x**		**76**		**x**		
2	**x**				**27**				**x**	**52**				**x**	**77**				**x**
3				**x**	**28**			**x**		**53**	**x**				**78**				**x**
4	**x**				**29**	**x**				**54**			**x**		**79**	**x**			
5		**x**			**30**				**x**	**55**		**x**			**80**		**x**		
6			**x**		**31**	**x**				**56**	**x**				**81**			**x**	
7				**x**	**32**			**x**		**57**	**x**				**82**	**x**			
8		**x**			**33**				**x**	**58**				**x**	**83**			**x**	**?**
9	**x**				**34**		**x**			**59**				**x**	**84**		**x**		
10	**x**				**35**			**x**		**60**		**x**			**85**		**x**		
11				**x**	**36**	**x**				**61**				**x**	**86**			**x**	
12		**x**			**37**	**x**				**62**	**x**				**87**				**x**
13	**x**				**38**		**x**			**63**		**x**			**88**		**x**		
14				**x**	**39**			**x**		**64**	**x**				**89**				**x**
15	**x**				**40**				**x**	**65**	**x**				**90**	**x**			
16		**x**			**41**		**x**			**66**	**x**				**91**				**x**
17			**x**		**42**		**x**			**67**			**x**		**92**		**x**		
18		**x**			**43**	**x**				**68**				**x**	**93**				**x**
19			**x**		**44**		**x**			**69**		**x**			**94**		**x**		
20				**x**	**45**			**x**		**70**			**x**		**95**	**x**			**x**
21		**x**			**46**				**x**	**71**			**x**		**96**	**x**			**x**
22	**x**				**47**		**x**			**72**	**x**				**97**		**x**		
23		**x**			**48**			**x**		**73**		**x**			**98**			**x**	
24	**x**				**49**		**x**			**74**			**x**		**99**				**x**
25				**x**	**50**		**x**			**75**				**x**	**100**			**x**	
	A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D

Unidad 9 La Gestión de los distintos Departamentos

Tema 34 Marketing Estratégico

Este Tema presenta una visión general de los procesos del *Marketing Estratégico* y su relación con otros departamentos. Identifica las distintas áreas funcionales que intervienen en el desarrollo del marketing e ilustra como funcionan las técnicas de marketing.

INTRODUCCIÓN

En el Tema 32 indicábamos los objetivos del Marketing y establecimos que es un sistema que se orienta a los mercados en los que la oferta de los productos y/o servicios es superior a la demanda. Esta situación se da actualmente en todos los sectores de la economía y se caracteriza por una enorme competencia, precios a la baja, márgenes muy reducidos y dificultad para el crecimiento.

En estas condiciones, el Departamento de Marketing es hoy por hoy el más importante dentro de la empresa, y en su actividad debe marcarse unos objetivos en una línea conceptual de **"marketing estratégico**" que tiene tres principios básicos:

- **Que la naturaleza de la demanda debe conocerse previamente.**
- **Que el producto y/o servicio cumpla las expectativas de los consumidores.**
- **Que esta demanda debe ser satisfecha y produzca beneficios.**

En definitiva, la empresa debe descubrir la naturaleza exacta de lo que demandan los consumidores y luego desarrollar productos o servicios que satisfagan plenamente las demandas o necesidades de los mismos.

Las actividades como: estudio del mercado, investigación y desarrollo del producto o innovaciones del mismo, promoción y venta, etc. son las acciones efectivas para que la empresa obtenga resultados positivos.

Esta última apreciación es meramente una extensión del principio capitalista.

MARKETING MIX

Muchas personas confunden las Ventas con el Marketing. En realidad las acciones comerciales son solo una parte de la función total del marketing y para comprender este concepto debemos introducir el término "**marketing mix**" que significa "mezcla de conceptos de las actividades del marketing".

El marketing mix comprende una serie de actividades relacionadas entre sí que se consideran parte del proceso del marketing. Se conoce comúnmente como las cuatro P's:

- PRODUCT (producto), que tipo de productos hemos de fabricar y en que cantidad.
- PRICE (precio), que precios hay que fijar a los mismos.
- PLACE (lugar), el área geográfica donde distribuir el producto y la forma de hacerlo (logística y distribución).
- PROMOTION (promoción), incluye la publicidad y las estrategias de venta y se relaciona con la mejor forma de dar a conocer el producto.

Las cuatro P's son una forma simplificada de este concepto muy conveniente para recordar el

principio del marketing mix.

El conjunto de las actividades que pueden ser consideradas como parte del marketing, son:

- **Estudios del mercado.**
- **La investigación del producto y su desarrollo.**
- **El diseño del producto.**
- **Los precios.**
- **El envase.**
- **La distribución.**
- **La publicidad.**
- **Las acciones comerciales.**
- **Las relaciones públicas.**
- **Los consumidores.**
- **Los servicios de mantenimiento y post-venta**
- **Etc.**

La proporción exacta de estas actividades dentro de las acciones del marketing pueden variar y en algunas empresas parte de estas acciones pueden no estar representadas. Por ejemplo, en la fabricación de alambres quizás no exista ningún servicio de mantenimiento, mientras que en la industria del automóvil es un elemento vital en la estrategia de marketing.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

Bajo este título podemos considerar las siguientes áreas:

- **El estudio del mercado.**
- **La investigación y desarrollo del producto.**
- **El diseño del producto.**
- **Envase y terminación del producto.**

La investigación del mercado nos determina el proceso a seguir para la obtención del producto correcto para el consumidor. Esta faceta preliminar es la esencia del concepto del marketing, es decir, el proceso de registrar y analizar los datos relacionados con la venta final de los productos o servicios.

Esta fase, fundamental para las siguientes acciones del marketing requiere,

- **Descubrir exactamente que es lo que desea el consumidor.**
- **Diseñar un producto que satisfaga las necesidades del mismo.**

Sin el estudio del mercado esto no sería posible y es por lo que muchas empresas dedican una importante partida del presupuesto a esta actividad preliminar.

En este punto de nuestro estudio es preciso introducir el concepto "**ciclo de vida del producto"** que analógicamente es como la vida de un ser humano donde se dan las etapas de: *concepción, nacimiento, crecimiento, madurez, declive y muerte*.

El ciclo de vida de un producto puede variar en pocos meses. Por ejemplo las industrias de la moda y otros sectores afines, pasarán por estas seis etapas. El ciclo de vida del producto permite a los analistas de marketing planear sus estrategias futuras. Los productos en su estado de madurez proporcionan los fondos necesarios para la investigación del producto, su diseño y el desarrollo de otros nuevos que sustituyen a los anteriores. El éxito de la empresa puede depender de su gama de productos y el grado de adaptabilidad para enfrentarse a cambios ambientales rápidos.

Las industrias en declive no definen sus estrategias en términos suficientemente amplios y continúan suministrando productos obsoletos o desfasados a sus clientes.

Esta situación provoca un proceso largo y duro para recuperar el terreno perdido o muchas de ellas inevitablemente tienen que cerrar. Es fundamental que la empresa trate de reaccionar cuando perciba que sus productos ya no tienen la misma aceptación y estén fracasando, e iniciar la **investigación de nuevos productos y su desarrollo,** antes de que la etapa de declive en la demanda haya llegado a proporciones alarmantes.

Existe una lucha de intereses profesionales entre el Departamento de Marketing y el Departamento Técnico en el área de I+D+i. Los técnicos intervendrán en la investigación y desarrollo práctico del nuevo producto, pero el control de lo que está siendo desarrollado debe quedar bajo la supervisión del departamento de marketing que es en definitiva quien determina lo que necesita el consumidor, por tanto, este factor de demanda debe prevalecer sobre los criterios de los técnicos.

El **envase y presentación** del producto ha sido un concepto a veces ignorado, pero a veces los costes de estos exceden el valor del producto de forma muy amplia, como es el caso de los perfumes. El diseño que enmarca el producto en sí, es hoy día un aspecto muy importante de la promoción del mismo.



POLÍTICA DE PRECIOS

Curiosamente en las estrategias de marketing la política de precios es importante pero no preponderante, es decir, la demanda del mercado establece el precio y a veces existe una regulación de los precios(no oficial) entre las empresas competidoras, aunque esta práctica es ilegal.

Los precios varían en función de la estrategia seguida. Existen dos estrategias; una de ellas la denominada "**desnatar la leche"** y otra la de "**provocar el mercado**". La primera de ellas sitúa al producto en una categoría superior o de "alto standing", símbolo de posición y donde se dan bajos volúmenes de unidades vendidas, pero que proporcionan altos beneficios.

La segunda la realizan las empresas para penetrar en el mercado con una política de precios marginales. Es una estrategia que utilizan las empresas japonesas donde los precios son tan bajos que la empresa no obtiene beneficios durante los primeros años, pero esto provoca que sus competidores no puedan competir con sus precios lo que les obliga a un cambio en la estrategia que en algunos casos les lleva a la quiebra.
Esta situación se ha producido en los últimos años en Europa y USA, donde las empresas japonesas han realizado estas prácticas monopolísticas en los sectores de la electrónica y la automoción.

La importancia de los precios en el marketing mix depende de la flexibilidad del producto. Un

producto flexible significa que cuando su precio se incrementa en un 5% produce automáticamente un retroceso o baja en las ventas en igual proporción o más. En este tipo de productos el precio es un "factor crítico" y suele darse en industrias de producción en serie donde existe poca diferencia entre los productos que ésta fabrica.

Un producto con "baja diferenciación" es aquel donde existe poca o ninguna diferencia con otros de marcas competitivas diferentes. Un ejemplo típico de esta situación de mercado es la gasolina, donde el precio es el factor crítico.

LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

La Gerencia también interviene en el estudio y selección de los canales de distribución, es decir, el medio óptimo y rentable de llevar el producto del fabricante al consumidor. Aunque la distribución no era hasta ahora una misión específica del marketing, los márgenes de beneficios cada día más ajustados y la competencia en todos los sectores de la economía, está haciendo que esta área funcional sea del máximo interés para los gestores. El aumento en la utilización de las nuevas aplicaciones informáticas es también un factor relevante.

La dirección de la empresa debe considerar si, distribuir el producto a través de mayoristas, minoristas, agentes, o vender directamente al consumidor. Esta elección se basa entre reducir los costos de distribución propios o vigilar la efectividad del proceso de distribución, si esta es realizada a través de organizaciones externas.

Si los costes son un factor importante en la estrategia de distribución, debe ser realizada a través de distribuidores organizados en vez de hacerlo por medios propios. Sin embargo, si la empresa considera que su imagen y calidad de servicio son factores esenciales, deberá optar por este último sistema y garantizar a sus clientes un buen servicio eliminando demoras en las entregas.

PROMOCIÓN

Esta faceta de la gestión cubre un área muy amplia que contempla: la publicidad, la promoción de ventas y las ventas en sí. En este tema solamente podemos tratar brevemente estos importantes puntos de la gestión. No obstante, le sugerimos realice usted el Curso de **MARKETING ESTRATÉGICO** que edita e imparte el **IEGE.**

- **La Publicidad, es la aportación de ideas, sugerencias, recomendaciones, productos o servicios a un mercado potencial de consumidores.**

La creación publicitaria es una actividad especializada y muchas empresas contratan los servicios de las Agencias de Publicidad para realizar este trabajo profesional y creativo. El papel del Director de Publicidad de una empresa es actuar de enlace entre ésta, la agencia y los distintos medios. Su función es asegurar que la agencia entiende perfectamente la naturaleza del producto o el servicio y valore la imagen que la empresa desea crear y transmitir a su público objetivo.

La publicidad enfoca su trabajo en impulsar la demanda y estas acciones se basan en la teoría de que "si la oferta excede considerablemente a la demanda" y éste es el "factor critico ", la solución pasa inexorablemente por incrementar la demanda de cualquier forma posible.

La publicidad a través de los grandes medios de comunicación es la más rentable, pero las investigaciones en este sentido han demostrado que la publicidad debe ser "reiterativa" para que sea "efectiva". El propósito de la publicidad es persuadir, motivar y sobre todo fidelizar a los clientes existentes y no tanto en captar otros nuevos.

Nos basamos para hacer estas puntualizaciones en el principio de "los seres humanos son individuos de hábitos arraigados y que tenemos cierta aversión a los cambios". La efectividad

de la publicidad es más evidente en aquellos clientes que ya tomaron las decisiones de adquirir el producto, motivado pos campañas anteriores.

No olvidemos nunca: "El **cliente esporádico es el que compra su marca, el cliente vitalicio es el que se une a ella"**

- **La Promoción de Ventas, logra el propósito opuesto, es decir, capta nuevos clientes y por tanto debe ser analizada en conjunción de esfuerzo con la publicidad.**

Existen diversas técnicas de promoción de venta como: muestras gratis, concursos, ofertas especiales, descuentos o bonificaciones por consumos, precios rebajados, etc.

Lo esencial de todo lo anteriormente expuesto es que todo cliente potencial tendrá la posibilidad de obtener ventajas tangibles al comprar el producto; por tanto es más probable persuadir a un cliente nuevo que rompa con las viejas costumbres de compra, si se produce esta eventualidad.

En muchas empresas, sobre todo las de mayor facturación, el **Departamento de Ventas** está completamente separado del Departamento de Marketing, y el responsable es el **Director Comercial** que tiene varios objetivos, entre ellos:

- **Marcar los objetivos de venta de su departamento y tratar por todos los medios alcanzarlos.**
- **Mantener la estructura de costes para comercializar eficazmente los productos y/o servicios, controlando al mismo tiempo la expansión de créditos a clientes.**
- **Tener un gran conocimiento del mercado y su evolución.**
- **Mantener y mejorar el contacto con los clientes**
- **Formar y dirigir a su equipo de ventas.**
- **Fomentar la venta conceptual (1)**

Las ventas orientadas al marketing son diferentes a las estrategias utilizadas por la empresa con su orientación hacia la producción, donde la oferta y la demanda están equilibradas. Pero para mantener este equilibrio se deben seguir manteniendo técnicas de ventas muy agresivas, donde el vendedor no acepta sistemáticamente el "no" como respuesta.

Las empresas que utilizan estos métodos suelen pagar bajos salarios a sus vendedores, pero los estimulan con altas comisiones, y los forman y/o reciclan en prácticas agresivas de venta.

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

La actitud es clave en la venta y son muchos los profesionales los que han aumentado su aprendizaje con cursos que controlan sus emociones. Uno de los puntos clave en la fuerza de ventas es la manera con la que los comerciales llegan a los clientes y la forma de convencerles. En muchas empresas existe un departamento de formación dedicado única y exclusivamente a la instrucción de los componentes del equipo de ventas.

También algunas empresas han confiado la formación de sus ejecutivos de venta al IEGE, que dispone de un amplio programa para afrontar problemas de expresión o de creatividad. En estos cursos se incentiva a los alumnos en aspectos de su trabajo como el sentido de las relaciones humanas así como la capacidad de improvisación.
Las técnicas utilizadas permiten al vendedor controlar sus sentimientos y emociones en situaciones de crisis y negociaciones, para sí, reconducir el conflicto.

En síntesis las técnicas para llegar al cliente son:

- Controlar las emociones en momentos de crisis es uno de los puntos principales a la hora de llegar al comprador de una manera más eficaz.
- Uno de los puntos clave es identificar las situaciones en las que el vendedor soporta mayor presión.

- Estos cambios influyen tanto en la actitud de los profesionales como en la comunicación no verbal.
- Todas estas variaciones repercuten en la vida profesional de la persona y en la facturación de la empresa.
- Los profesionales que reciben estos cursos son tanto Directores Comerciales, Jefes de Venta como la fuerza de ventas.

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

Philip Kotler, es considerado mundialmente como el "padre" del Marketing moderno. Hemos extraído de su obra *Marketing Models*, algunos apuntes muy interesantes:

¿Cómo mejorar el marketing?

Mejoras organizativas

- Comprar materiales de manera más eficiente. Los días en los que el departamento de Marketing gastaba indiscriminadamente han terminado. Los gastos excesivos en comunicación y transporte también deben eliminarse.
- Cerrar oficinas de ventas improductivas.
- Disminuir programas y tácticas de ascenso de personal no funcionales.
- Contratar a agencia de publicidad que cobre por resultados.
- Transferir el dinero utilizado en publicidad hacia las relaciones públicas.
- Aumentar la tecnología que mejore la respuesta de la compañía hacia los consumidores.

Mejoras de posicionamiento

¿De que sirve gastar en un anuncio de televisión de comidas para gatos si sólo el 10 por ciento de la población del país en cuestión tiene gatos? Elegir adecuadamente el segmento de mercado—tomando en cuenta la geografía, el perfil del consumidor y el producto—es el primer paso en el que se basa el éxito o el fracaso de toda aventura empresarial. Hay 5 clases diferentes de posicionamiento:

- Posicionamiento de una vía (ser número uno en un atributo importante)
- Posicionamiento de tres vías. Una compañía necesita posicionarse de acuerdo a tres disciplinas variables: liderazgo de producto, excelencia operacional e intimidad con el consumidor.
- Posicionamiento de cinco vías. Una compañía necesita posicionarse de acuerdo a uno de los siguientes atributos: producto, precio, facilidad de acceso, servicio de valor agregado y experiencia con el consumidor.
- Posicionamiento emotivo. La compañía crea una aspiración emotiva en el cliente.
- Posicionamiento de experiencia. Se crea un entorno sensorial.

Mejoras tecnológicas

Es más probable que una marca con éxito provenga hoy de la interacción vía tecnológica con el consumidor que de medios tradicionales. El departamento de Marketing debe centralizar la

información acerca del consumidor (o del potencial consumidor) y actuar en consecuencia. Para alcanzar esta meta, hay que optimizar los siguientes procesos tecnológicos de la empresa(o introducirlos, en caso de no contar con ellos):

- Atención a los Web-sites de la compañía.
- Ventas en línea (e-commerce)
- Reclutamiento online.
- Formación online.
- Desarrollar la Intranet de la compañía.
- Desarrollar Extranet.
- Desarrollar el Planeamiento de Recursos de la Empresa
- Desarrollar la Gestión basada en la Relación con el Cliente.

A contracorriente del glamour que rodea al Marketing, una buena construcción de marca requiere más herramientas que publicidad. Al fin al cabo, el Marketing se construye a través del esfuerzo y un buen rendimiento.

ANECDOTARIO DEL AUTOR (III)

Siempre he sido un enamorado de los temas que se refieren al mundo de la Publicidad. Apenas contaba 16 años y estudiaba en Madrid, cayó en mis manos un libro titulado ***"Como anunciar para vender***" de Warren B. Dygert y publicado en 1947. Este libro que tanto me ilustró, aún lo conservo y después de muchos años lo restauré y encuaderné en los talleres del maestro encuadernador Carlos García Bermejo de la Plaza de la Marina Española nº 5 de Madrid, en enero de 2006. Lo conservo como oro en paño.

Entre otras cosas el autor decía, "**vender sin hacer propaganda, en estos días es como intentar poner en marcha un tren si locomotora. Pero así como ha de dominarse el manejo de ésta para utilizar con ventaja toda su fuerza de arrastre, así también es necesario saber aprovechar la poderosa energía de la propaganda, conociendo a fondo y esgrimiendo con inteligencia sus principios fundamentales".**

Como es obvio, con el tiempo algunos conceptos, formas y métodos en el campo del Marketing y de la Publicidad que se mencionan en este libro ya han quedado desfasados. Pero no cabe duda que en mi incipiente formación empresarial me fuera de gran utilidad en su momento, ya hace de esto casi 50 años, y cubrió sin duda mis expectativas de formación en este apasionante mundo de la Publicidad.

Con el tiempo he ido leyendo todo lo que caía en mis manos referentes al tema que estamos tratando. Así pues querido lector, he recopilado algunas frases, que posiblemente ilustren tu curiosidad si también, como a mi, te apasiona el mundo de la publicidad.

- En un anuncio gráfico, los lectores se fijan primero en la ilustración, a continuación en el titular y por último en el texto. (¡algunos imbéciles llegan incluso a poner el titular, debajo del texto!)
- Al igual que los seres humanos, los productos atraen más la atención cuando acaban de nacer.
- "Un centavo ahorrado un centavo ganado"
- No existen productos iguales. Todos los artículos y servicios comerciales son direrenciables.

- Un cerdo ciego quizás logre encontrar algunas trufas, aunque ayuda bastante saber que éstas se encuentran en los bosques de robles.
- El trabajo no mata a nadie. Se muere de aburrimiento y de enfermedad.
- Solo negocios de primera clase y llevados con estilo.
- Los matrimonios felices dan fruto, los desgraciados no.
- Cuando en un anuncio se utiliza la fotografía de una mujer, los hombres ignoran el anuncio.
- Si el cliente se empeña duplique el tamaño de su enseña /Si aún así no cesa incluya la foto de su empresa /Solo en caso muy candente incluya el rostro de su cliente.
- Como término medio, la lectura de los anuncios publicados en revistas alcanza aproximadamente el 5%. Parece poco, hasta que caemos en la cuenta que el 5% de los lectores de Reader´s Digest suman 1.500.000 de personas.
- Es más fácil escribir diez sonetos posibles que un anuncio eficaz (Aldous Huxley)
- "La leche Carnation es la mejor del mundo entero/ con solo hacer un agujero tengo toda la que quiero/ sin ubres que ordeñar ni heno que cortar".
- Los textos largos producen la impresión de que tienen algo importante que decir, tanto si se leen como si no se leen.
- En la publicidad las "deformaciones" simplistas son un insulto para la inteligencia del público y hacen mas mal que bien.
- Los clientes buscan: responsabilidad, colaboración, servicio y buen producto.
- Nuestra promesa debe ser concreta. En vez de generalidades, utilice porcentajes, tiempo de duración, dinero ahorrado… estamos dirigiéndonos a técnicos.
- No deje de proclamar sus noticias con fuerza y claridad.
- Todas las fotografías deben llevar "pie".
- Las publicaciones comerciales son leídas, como término medio, por 3 personas además del suscriptor.
- En la publicidad por correo, la clave es la comprobación.
- Los textos largos en la publicidad por correo, dicen más que los costos.
- Los testimonios incrementan la credibilidad y las ventas.
- Siempre he dicho que hay que contratar a mejores profesionales que uno mismo.
- No he pretendido hacer una fortuna, he pretendido demostrar lo que podía hacer con mi cerebro.
- En la publicidad, el principio de la grandeza es ser diferente y el principio del fracaso es ser igual.
- Hay que oponerse a lo habitual.
- Todo producto tiene un elemento dramático. Nuestra primera tarea es descubrirlo y capitalizarlo.(Leo Burnet)
- Si tratas de alcanzar las estrella, quizás no consigáis conseguir ninguna, pero tampoco os encontrareis con un puñado de barro (Leo Burnet)
- Saturaos del tema, trabajad duro y amad, honrad y obedecer a los presentimientos (Leo Burnet)
- No conozco ningún sabor ni ningún aroma que pueda compararse con el pan de cada día.
- Todo anuncio bien elaborado cuenta una historia completa.
- La creación de una individualidad acertada en un logro supremo.

- La calidad de una idea y la excelencia de la ejecución son el principio y el fin de una buena publicidad.
- La investigación es el mayor enemigo de la creatividad.
- En toda publicidad, por original e ingeniosa que fuera, tenía que hacer del producto su protagonista.
- La naturaleza humana no ha cambiado en mil millones de años. Tampoco va a cambiar en los próximos mil. Solo cambian las cosas superficiales.
- El hombre creativo que penetra en la naturaleza humana y que posee el arte de conmover siempre tendrá éxito. Sin estas cualidades no es posible triunfar.
- El sonido de las ventas es la plegaria de nuestro tiempo.
- Durante un viaje en tren a California, un amigo le preguntó al Sr. Wrigley por qué, teniendo la parte del león en el mercado, seguía anunciando su chicle. ¿Cuál cree usted que es la velocidad de este tren? Le preguntó a su vez Mr. W. "Calculo que unos ciento cuarenta kilómetros a la hora"—contestó su amigo. "Bien" repuso W. ¿Le parece

que deberíamos desconectar la máquina?

- La publicidad es parte integrante del producto y debe ser considerada como un gasto de producción y no como un gasto de comercialización. Esto implica que no debe suprimirse cuando corren malos tiempos. Como tampoco se suprimen los otros ingredientes básicos del producto.
- Cuanto más alto es el precio de un producto, mas deseable es éste para el consumidor.
- Existen signos inequívocos que apuntan a una tendencia hacia productos superiores de precios más elevados. El consumidor no es un imbecil, es su propia mujer.
- Las ventas están en función del valor del producto y de la publicidad. Las promociones no pueden producir más que una alternativa eventual en la curva de las ventas.
- Los valientes se caracterizan por saber afrontar los resultados desfavorables., frenar las pérdidas y seguir adelante. Debemos concentrar nuestro tiempo, nuestro cerebro y nuestro presupuesto para publicidad en los éxitos. Respalde a los productos vencedores y abandone a los perdedores.
- Aunque la publicidad que no promete un beneficio no vende, de hecho la mayoría de las campañas no incluyen beneficio alguno.
- Déle una copa de Old Crow a amigo diciéndole que es Old Crow. A continuación, déle otra del mismo licor, pero dígale que se trata de Jack Daniel´s y pregúntele cual prefiere. Pensará que las dos bebidas son totalmente diferentes. Está saboreando imágenes.
- Enseñe a un cliente dos pares de zapatos. Dígale que uno de los pares es italiano (pero en realidad es español) y que el otro es español (pero en realidad es italiano) ¿adivina cual escogerá? Estará menospreciando la industria del calzado español.
- Las grandes ideas proviene del inconsciente.
- Mozart dijo “ nunca he hecho el menor esfuerzo por componer algo original”
- Si algo no se vende, es que no es creativo.
- Perfeccionismo suena a parálisis (W. Churchill)
- Los comportamientos de los Bancos demuestran que los principios democráticos no han calado en el universo de las grandes finanzas.
- Los consumidores suelen ignorar la publicidad de las marcas que no usan.
- ¿Que es el Marketing? Es objetividad. Esta definición me parece insuperable. Martín Bower
- Y para terminar: “La principal función de la publicidad no es la de convertir, sino la de afianzar. Las marcas de una marca pueden aumentar sin que sea necesario atraer nuevos consumidores; basta con convencer a los consumidores que ya la utilizan, por lo menos de forma eventual, para que la usen con más frecuencia” John Treasaure.
- **Mis maestros: Lasker, Resor, Rubican, Burnett, Hopking, Ogilvy, Bernbach, Ruescas y Potti.**

La publicidad revoluciona los medios. Spot de televisión que circulan por Internet como video clips musicales, anuncios gráficos que se distribuyen como pasquines y campañas que son noticias en los informativos. Hoy, la publicidad es más transgresora.

EJEMPLO PRÁCTICO (IV)

GULF OIL es una compañía multinacional cuya actividad principal era la extracción de petróleo y su distribución. En un momento dado empezaron a preocuparse por el retroceso en la demanda de crudo, lo que provocaba una reducción de los precios y por tanto estaban erosionándose los márgenes de beneficio. También el escenario a largo plazo de la industria del petróleo se vislumbraba poco halagüeño, al aparecer en el mercado formas alternativas de energía.

Los gestores de la compañía se preguntaron: ¿en que negocio estamos? La contestación fue concisa, “en el petróleo”. La dirección analizó las sugerencias aportadas por los principales responsables de la gestión y se llegó a la conclusión que aparte de vender gasolina, se encontraban en el negocio de “proporcionar servicios a las personas que viajan”:
De estas conclusiones se determinó que la empresa debía diversificar su oferta de productos y servicios y razonaron que aunque el negocio del petróleo estaba cayendo, la gente seguía viajando cada día más y que la industria o negocios que rodean los viajes iban

incrementándose.

Es más, pensaron acertadamente que el público que viaja siempre necesita un lugar donde hospedarse y decidieron comprar una pequeña cadena de hoteles canadienses llamada "**HOLIDAY INNS".** Lo acertado de esta decisión puede ser juzgado del éxito del imperio Holiday Inns.

RESUMEN

1) **El Marketing tiene un papel clave dentro de la empresa y es visto como un departamento importante dentro de la misma. Las actividades del resto de la empresa dependen en gran parte del Plan de Marketing y de la estrategia desarrollada en el mismo.**

2) **Como hemos visto, el marketing desarrolla diversas actividades y en muchas empresas este departamento lo componen diversas secciones auxiliares. El departamento de marketing también controla las comunicaciones internas y externas de la empresa, lo que le da un alto grado de poder e influencia.**

3) **La función principal del marketing es la comunicación con el mercado a través de sus actividades profesionales o en sus investigaciones del mercado. La gestión de marketing necesita desarrollar habilidades muy específicas de comunicación y estar en continuo contacto con el resto de los responsables de otros departamentos.**

4) **El marketing estratégico es vital hoy día en la economía moderna y muchos de los directores generales de empresas importantes provienen del mundo del marketing.**

EJERCICIO

Seleccione un anuncio en la televisión de un producto de marca que usted haya adquirido recientemente. Trate de analizar su reacción al observarlo y trate de ver si puede detectar un elemento de auto felicitación por haber acertado en comprar ese producto en particular.

PREGUNTAS

1) **¿Cuáles son los conceptos básicos del Marketing estratégico?**
2) **¿Cuándo debe la empresa adoptar una mentalidad orientada hacia el marketing?**
3) **¿Cuales son la cuatro P's?**
4) **Haga una lista de todas las actividades que son parte del marketing-mix.**

5) ¿Están representadas siempre todas las estrategias de marketing en una empresa?
6) ¿Por qué la investigación de mercado es la aplicación práctica del concepto de marketing estratégico?
7) Explique la analogía entre el ciclo de venta de un producto y el ciclo de la vida humana.
8) ¿Por qué el desarrollo de nuevos productos es tan importante en las industrias en declive?
9) ¿Cuál es la relación existente entre el envase y el contenido de un determinado producto?
10) ¿Cuál es la estrategia de "desnatar la leche"?
11) ¿Qué significa "provocar el mercado"?
12) ¿Por qué se considera la gasolina como un producto "inflexible"?
13) ¿Qué factores tiene en cuenta la gerencia al decidir sobre un determinado sistema de distribución física?
14) ¿Cuál es el papel del Director de Publicidad?
15) ¿Cuál es el principio de estimulación por demanda?
16) ¿Cuál es el principal propósito de la promoción de ventas?
17) ¿Cuáles son los objetivos prioritarios de un Director Comercial?
18) Describa el estilo comercial en una empresa orientada al marketing.

Unidad 9 La Gestión de los distintos Departamentos

Tema 35 Gestión de los Recursos Humanos

Este Tema estudia los Recursos Humanos de la empresa, y resalta la importancia del departamento de personal y la relación con otros departamentos. Identifica las funciones básicas de este departamento y su desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Muchos empresarios consideran que no es necesario un departamento de personal y que las responsabilidades en éste área deben recaer en los distintos responsables de la organización. En algunas circunstancias la existencia de un departamento de Recursos Humanos no contribuye notablemente en la eficiencia global, pero hemos de reconocer que muchas empresas tendrían dificultades si este departamento no existiera en el organigrama funcional de la misma.

El tamaño de la empresa condiciona la decisión de disponer de un departamento de personal. La gestión de los recursos humanos en un tema que requiere de especialistas en dicha materia y en las *pymes* no es posible tener un departamento o sección para tal fin y son los mismos jefes de departamento los que han de resolver los problemas que afectan a su personal.

Cuando la empresa es más grande (250 empleados en adelante) se gestionarán mejor estas funciones si dispone de personal especializado en recursos humanos que atiendan los problemas del personal, permitiendo a los distintos responsables de la gestión dedicar su tiempo a otros aspectos de su trabajo.

Una vez establecida la necesidad de contar con un departamento de personal, debemos considerar las funciones del mismo. Este departamento estaría dividido en cinco secciones básicas:

- **Selección y contratación de personal.**
- **Formación y reciclaje.**
- **Relaciones internas.**
- **Bienestar social y laboral.**
- **Expedientes de empleados.**
- **Remuneraciones y nóminas.**

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Administración de Personal es una responsabilidad para aquellos gestores que se relacionan con personas y al mismo tiempo describen el trabajo que deben realizar las mismas. Es una de las actividades más importantes de la gestión empresarial y es realizada por especialistas que se responsabilizan del trabajo que afecta al personal de la empresa y sus relaciones dentro de la misma. Estas funciones no están limitadas y abarca a todo el personal: **dirección, mandos intermedios y personal de apoyo.**

Los objetivos de la administración de personal son conseguir la eficacia y la eficiencia, y ambos han de ser complementarios. Ha de procurar reunir y desarrollar las capacidades y talento de los hombres y mujeres de la empresa con el fin de obtener una gestión eficaz, brindándoles al mismo tiempo la oportunidad de que contribuyan con su experiencia y formación su incorporación a los equipos de trabajo. También, y esto es muy importante, garantizar condiciones de empleo justas y a la vez, satisfactorias.

Desde siempre, los empleados han cuestionado las decisiones de la Dirección en estas materias y en otras, y la reacción que pueden causar estas decisiones deben tenerse en cuenta antes de ser aplicadas. Por tanto, cualquier estudio sobre la administración de personal, debe basarse fundamentalmente en las relaciones humanas acompañadas con comunicaciones internas fluidas y efectivas.

La función del Director de Personal es la de consejero y las decisiones que tome deben ser compartidas con los responsables de las otras secciones a los cuales se les ha ofrecido asesoramiento. Quizás, la forma más fácil de definir estas acciones es comparándolas con la organización militar, la cual impone nítidamente una línea de mando empezando por el oficial de mayor graduación y terminando por el último soldado raso.

El especialista en recursos humanos es un ejecutivo o director funcional que aporta sus conocimientos y brinda, como hemos dicho, consejos a los distintos directores de departamento. Los problemas pueden surgir cuando los especialistas en esta área deben realizar el papel de árbitro en un conflicto entre la Gerencia y el personal. El Director General debe mantenerse a la expectativa y no debe menoscabar la responsabilidad de los gerentes de área.

LOS REGLAMENTOS INTERNOS

Los reglamentos de la empresa contienen las normas de comportamiento del personal y contempla que debe hacerse, como comportarse y que conducta es la más adecuada para mantener un buen clima y moral en la empresa.

Se necesitan reglamentos o normas operativas para todos los aspectos de la organización, sin embargo, la preparación y diseño del contenido de los mismos provoca inevitablemente polémicas entre la empresa y los trabajadores. Los principios sobre los cuales se basan estos reglamentos o normas, son:

- **Todos los trabajadores deben recibir un trato justo y equitativo y este tratamiento debe ser consistente y programado en el tiempo.**

- **Los derechos de los trabajadores deben ser reconocidos, como tener un trabajo digno y satisfactorio y el trabajador debe ser consultado antes de que se lleven a cabo cambios que le puedan afectar.**

- **La democracia interna y no la autocracia, propiciará el mejor funcionamiento de la empresa; con la cooperación se logrará mayor éxito que con medidas de presión o coercitivas.**

Muchos empresarios consideran estos principios demasiado liberales y critican las acciones de su departamento de personal por ser demasiado escrupulosos y por tanto opuestos a los objetivos de la empresa, es decir, la obtención de beneficios, por encima de cualquier planteamiento en este sentido. En nuestro trabajo de consultoría hemos comprobado que en las empresas donde se desarrollan funciones basadas en los principios que hemos enumerado anteriormente, son más eficaces y efectivos que en aquellas empresas que aún siguen operando con sistemas tradicionales y obsoletos en la gestión de los recursos humanos.
También hemos observado que las empresas de mayor éxito mantienen una combinación de ambos extremos, con políticas basadas en el buen juicio y principios dignos en el tratamiento al personal.

A continuación señalamos los reglamentos principales en las distintas áreas del Departamento de Recursos Humanos:

- **Empleo.** Contratación de personas cualificadas y con experiencia, ofreciéndoles la oportunidad de un empleo satisfactorio y un sueldo en función de sus características personales y profesionales, buenas condiciones de trabajo, seguridad y posibilidades de promoción.
- **Formación.** Facilitarles la formación y aprendizaje para que cada empleado pueda llevar a cabo su trabajo eficientemente y prepararse para la promoción interna y el acceso a otras áreas de mayor responsabilidad.
- **Relaciones laborales.** Mediante un procedimiento adecuado para resolver de forma eficaz los conflictos internos, mejorando las relaciones entre la Dirección y el conjunto de los empleados.
- **Sueldos e incentivos.** Con remuneraciones similares a las demás empresas del sector pero dentro de una estructura que reconozca las diferencias y habilidades de cada trabajador.

Cada uno de estos reglamentos cubre un amplio espectro en las relaciones internas, pero a

veces deben ser ampliados con otras reglamentaciones adicionales bajo otros epígrafes.

Todos los reglamentos internos de la empresa que se refieran a las relaciones de ésta y sus trabajadores, políticas de remuneraciones, incentivo, conductas, etc. debe ser escrupulosamente observados por todos aquellos a quienes conciernen.

En España la política empleada en materia de salarios se basa en los siguientes criterios de aplicación:

- **La política apropiada es un salario justo por el trabajo realizado.**
- **Esta política se basa principalmente en las escalas establecidas en los acuerdos contemplados en los convenios laborales en materia de salarios, por sector y categorías profesionales.**
- **Los reglamentos internos de cada empresa permiten ajustar los niveles de ingresos de sus trabajadores en función de sus propias políticas en esta materia.**

Un ejemplo de esta política es otorgar un aumento salarial a los empleados cuando sus trabajos sean considerados de una eficacia y eficiencia superior al nivel preestablecido.

Los empresarios han progresado en su actitud hacia los empleados y están apostando por el talento interno Para descubrirlo han puesto en marcha políticas internas que tienen por objeto primordial retribuir a los empleados en función de su contribución a la creación de más valor o el aumento de la productividad y rentabilidad de sus acciones.

CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN

Inicialmente las entrevistas para la selección de personal son llevadas a cabo a través de especialistas en la materia. A veces este sistema causa recelo entre los directores de departamento porque consideran que estos especialistas interfieren en sus decisiones y dudan que solamente ellos puedan llevar a cabo la selección del personal adecuado para cada tipo de trabajo.

Sin embargo, la práctica de entrevistar es muy difícil y muchos gerentes al no contar con el asesoramiento adecuado, han seleccionado mal.

En una empresa moderna y organizada el sistema de selección debe ser realizado por expertos, sobre todo, cuando hay que contratar a profesionales para puestos de responsabilidad.

Para que el encargado de la selección pueda llevar a cabo una entrevista correcta deberá disponer de las especificaciones sobre el trabajo a realizar, así como los requisitos y perfil necesarios que debe reunir el candidato o candidatos.

Los objetivos esenciales de las entrevistas son:

- **Obtener información suficiente y adecuada acerca de los candidatos que optan al puesto.**
- **Determinar las condiciones que debe aportar el candidato para desempeñar el trabajo.**
- **Facilitar a los candidatos toda la información sobre el trabajo a desempeñar y datos referidos a la actividad y evolución de la empresa.**

Si estos puntos son tenidos inicialmente en cuenta por los expertos encargados de la selección, no existirán problemas futuros, salvo excepciones. También deberemos tener en cuenta que el papel del responsable de la selección de personal es de consejero únicamente y que la decisión final sobre la contratación recae sobre el Director Gerente, de Departamento o Sección.

Una correcta selección de personal permite mejorar la eficiencia de la empresa, resaltando lo mejor de cada empleado. Utilizando este razonamiento, la evaluación del personal se puede acoplar a otros aspectos de la gestión de los recursos humanos, como:

- **Revisión y actualización de salarios.**
- **Formación y reciclaje para corregir las deficiencias.**
- **Planificación y rotación de los puestos de trabajo, para ampliar la experiencia de los trabajadores.**
- **Creación de los reglamentos de promoción interna.**

Las etapas del asesoramiento sobre el personal, incluye:

- **Informe por escrito del supervisor o mando superior inmediato.**
- **La discusión de este informe con el empleado.**
- **Lograr que el empleado aporte comentarios o contribuciones positivas.**
- **Llevar a cabo las recomendaciones contenidas en el informe.**

Aparte del dilema en el que se encuentra el jefe de la sección, al considerar y estudiar estos informes, hay que añadir el problema subyacente en el empleado que hasta ese momento desconocía la existencia del problema. Posiblemente el empleado ponga algunas excusas al respecto con el fin de capear el temporal, pero al día siguiente caerá en la cuenta al pensar en todas las respuestas que debería haber brindado o que debería haber reaccionado de forma diferente.

Para evitar estos problemas es preciso proporcionar al empleado una copia del informe antes de la entrevista y permitirle llevar a cabo su propio análisis de la situación para compararlo con el informe de su supervisor.

La actitud del empleado en estos casos es de tirantez y la función del gerente es la de mejorar la situación, ofreciendo otras alternativas para un cambio positivo. Una charla cordial y tranquila sobre la evaluación del comportamiento del empleado, nos dará la oportunidad de llevar a cabo las recomendaciones necesarias en beneficio a ambas partes.

FORMACIÓN

El objetivo de la formación preliminar es ayudar a los nuevos empleados que se incorporen a la empresa para que se formen e integren en la misma desde el primer día. Durante las primeras semanas debe tenerse mucho cuidado con el personal que haya terminado su periodo de adaptación ya que la impresión que hayan obtenido de la empresa en este periodo inicial será fundamental durante el tiempo que permanezca en la misma.

La formación o entrenamiento inicial se divide generalmente en dos fases:

- **El método de entrenamiento (training), es decir, practicando con alguien que conoce el trabajo.**

- **Las prácticas en el departamento y sección donde será destinado.**

El éxito o fracaso del primer método se basará en la experiencia que le aporte la persona que está dando las instrucciones. Algunas empresas prefieren el segundo sistema, porque aporta un mejor control de la evolución e integración al puesto.

El entrenamiento, formación o reciclaje de los cargos directivos debe basarse en el desarrollo integral del individuo y cada persona debe conocer la importancia del perfil del puesto a desarrollar y los pasos que se deben dar para lograrlo. Un sistema utilizado habitualmente es la rotación del personal directivo o ejecutivo dentro de la empresa para que éste logre mayor experiencia, pero deben cuidarse las relaciones entre el personal de las diferentes secciones,

durante esta etapa de toma de contacto con la organización y las posteriores.

Las responsabilidades del departamento de Recursos Humanos son las de organizar los cursos de formación y reciclaje y las acciones formativas de los mismos, seleccionados los tutores o instructores adecuados y evaluando los resultados finales.

También deberá responsabilizarse de la selección del personal que asistirá a los diferentes cursos por medio de un sistema de evaluación que deberá basarse en la información aportada por los directores de departamento que incluye los nombres de los empleados que necesitan formación así como los que deben ser promocionados a otros puestos de la organización.

LAS RELACIONES LABORALES Y LOS SALARIOS

El estudio de las relaciones laborales se identifica con las diferentes formas en que los grupos de trabajo, ya sean formales o informales, se comportan y se relacionan entre sí. Las relaciones laborales se desarrollan en torno a diferentes convenios ya sea referido a los salarios como a las condiciones de trabajo.

Los problemas en las relaciones laborales se encuentran frecuentemente en tres tipos de industrias o empresas:

- **Aquellas que se ocupan de los productos perecederos, ubicadas en los puestos, mercados, transportes, etc.**
- **Aquellas que tienen un proceso largo y complejo, como pueden ser las empresas de ingeniería.**
- **Aquellas donde las condiciones de trabajo fluctúan, como la construcción.**

En las empresas que hemos mencionado es preciso que la Gerencia se especialice sobre todo en las relaciones humanas. Necesita un perfecto conocimiento de cómo funcionan y evolucionan los sectores donde se mueven y en la habilidad para negociar.

El Director de Personal deberá fijar la estructura de los salarios adecuados para cada tipo de trabajo y el perfil profesional que deben reunir sus trabajadores. Debe tener en cuenta que el salario es el aspecto principal de una relación laboral o profesional.

Normalmente en un sistema de salarios bajos siempre se observará una posible ineficiencia, pero nunca deberemos subestimar ninguna labor por muy baja que sea ésta. Un ejecutivo con buen sueldo puede obviar las pequeñas diferencias en su sistema retributivo, sin embargo en empleados de menos rango con las mismas necesidades primarias, lo verán como una injusticia. Esta tensión afectará siempre a las relaciones laborales.

Aunque sean superados estos problemas, estas diferencias conceptuales permanecerán como una de las causas principales de los problemas laborales. Los empleados peor remunerados insistirán en que se aplique la equidad, no solicitando que se les retire el aumento a los ejecutivos, sino que se incremente el sueldo a todos los demás.

RESUMEN

1) **Hemos estudiado brevemente las áreas principales de la administración del personal, pero no se han considerado todos los aspectos. Las preguntas y respuestas de las relaciones laborales y del mundo del trabajo deberá usted buscarlas en los estudios existentes sobre este importante tema.**

2) **Las cualidades requeridas por un Director de Recursos Humanos son posiblemente distintas de las de otros responsables de la gestión. Sin embargo se "orientará" hacia las necesidades de los trabajadores, y al mismo tiempos ser capaz de combinar éstas, con las necesidades y objetivos de la empresa.**

3) **Se requieren, sin embargo, distintas habilidades directivas en función de las responsabilidades asumidas por el Departamento de Recursos Humanos.**

- **Un especialista que trata las relaciones industriales necesita desarrollar habilidades de comunicación y negociación y debe tener una acusada personalidad para poder llevar a cabo su trabajo de forma efectiva.**

- **Un especialista que trata con el clima, moral y bienestar de los trabajadores necesita otro tipo de personalidad y debe mantener una actitud de preocupación hacia ellos.**

4) **En las grandes empresas se requiere que los especialistas de personal estén al día en materia de legislación laboral respecto a los salarios, condiciones de trabajo, seguridad laboral, etc.**

5) **La empresa moderna tiene la necesidad de continuar y desarrollar las inversiones en formación y contar con los expertos en cada materia formativa.**

6) **El crecimiento y desarrollo de los recursos humanos se ha producido para responder a las múltiples demandas efectuadas por la sociedad moderna y la necesidad de canalizar estas demandas a través de personal especializado, dejando a los gerentes libres de estas responsabilidades para que puedan concentrarse en sus funciones específicas de trabajo.**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

Un detalle en la diferencia entre empleados y obrero es el denostado sistema de control de las entradas y salidas a través de un reloj. Esto evidencia la falta de confianza por parte de la Gerencia hacia sus trabajadores.

La experiencia en las empresas que han abandonado este sistema es que su confianza ha sido plenamente justificada por el buen comportamiento de los trabajadores en este sentido. Los problemas mayores se daban con los trabajadores profesionales (técnicos y administrativos) que reaccionaban negativamente ante este sistema de control, tratando de preservar sus privilegios y posiciones pasadas.

Consideramos un ejemplo de lo ocurrido en una pequeña empresa a un trabajador del taller con 20 años de antigüedad en la empresa, trabajando 40 horas semanales a quién se le restaba parte de sus emolumentos si llegaba unos minutos tarde y solamente utilizaba las prestaciones sociales cuando realmente se encontraba enfermo.

Su hija fue contratada por la empresa como secretaria y cuando estaba enferma no disminuían sus ingresos, no se le deducía nada cuando llegaba tarde y tenía una semana de vacaciones más por año.

Tales injusticias como esta, causan un considerable resentimiento y siembran las semillas de problemas en las relaciones laborales.

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

El **IEGE** realizó la valoración del inventario de los recursos humanos de una empresa dedicada a la fabricación de pequeño material eléctrico, ubicada en Barcelona y con una sucursal en

Madrid.

Las conclusiones de este Inventario se presentaron en dos vertientes diferenciadas:

-Informe generalizado

-Informes individuales.

En el primero de ellos se significó todos aquellos aspectos que de algún modo incidían en la “funcionalidad” de la empresa. Eran temas que en buena medida hacían referencia a las relaciones con la Central. Se realizaron comentarios, para que a partir de los mismos, se tomaran las medidas correctoras oportunas.

En el segundo quedaron establecidos los análisis individuales, así como la posible predicción de futuro que podían establecerse a partir de los mismos.

En su conjunto, se llegó a configurar el verdadero potencial humano de la Compañía, al final del estudio que en su conjunto resultó satisfactorio, nuestra recomendación fue que deberían mejorarse en algunos casos la formación del personal directivo, mandos intermedios y de apoyo para una mejor actuación profesional.

En el análisis detectamos una clara disposición favorable frente a la tareas. En realidad, el empuje y entrega del grupo se fundamentaba en el carácter, decisión y entrega de todo el personal. El personal compensaba con el esfuerzo cualquier limitación en cuanto a formación.

Cuando se presentaron las conclusiones a la Dirección General, le comentamos la existencia de algunos puntos de conflicto que era necesario comentar:

- Existía algún problema de relación entre los miembros del equipo. No existía la cohesión necesaria y era fácil comprobar una continua defensa del territorio. Este problema se agudizaba enormemente alrededor de la figura del “encargado”. Si bien era un hombre válido, presentaba un excesivo protagonismo y acostumbraba a cometer agravios comparativos y le costaba delegar y no sabía hacer equipo. Tenía “cierto empacho” de poder, aunque su función la desempeñaba correctamente.

- La compañía se beneficiaba del esfuerzo directo de los tres hombres claves de la organización en Madrid. La presencia constante de estos colaboraba positivamente a la obtención de resultados. Armonizaban una tipología muy bien entramada en la que la cabeza visible era el Sr. A y el “estratega” el Sr. B. En realidad, esta combinación estaba dando buenos resultados, la disciplina de objetivos se mantenía y a nivel directivo se trabajaba en equipo.

- De todos modos estaba muy claro que el crecimiento progresivo y dinámico de la Compañía demandaba la creación de una mayor estructura. Hasta ese momento se confiaba todo el esfuerzo personal de la Gerencia pero detectamos que podría ocurrir problemas cuando esta Gerencia no estuviera presente.

- Se detectaron veladas acusaciones a la Oficina Central de Barcelona, sobre todo en lo referente a la diseño de la política comercial. El apoyo que estas dos delegaciones recibían por parte de la central era escasa sin embargo se fiscabilizaban en exceso las acciones comerciales de las mismas. La central, desde hacia años, no había colaborado en mejorar esta relación y este punto podría ocasionar graves problemas con Barcelona.

- Existía una convicción de autosuficiencia, aunque se respetaba el carácter del grupo. Existía una política administrativa, comercial y en muchos casos de compras propias, diferenciadas e incluso contrapuestas a las directrices de la Central. Esto no era, en principio, negativo, siempre que estas acciones formaran parte de un criterio común de “autonomizar” la Delegación.

- En la política comercial de la compañía se advertía cierto criterio de negocio inmediato. De hecho se viajaba poco y las visitas a clientes se realizaban de forma muy limitada. Existían zonas donde hasta ese momento no se habían establecido contactos, perdiéndose muchas ventas. Consideramos que en ese aspecto se deberían tomar medias urgentes.

En cuanto a los análisis individuales, el equipo de consultores del IEGE, presentó la siguiente información:

FICHA PERSONAL

1. **Filiación**
2. **Estudios cursados**
3. **Antecedentes profesionales**
4. **Rendimientos obtenidos en las pruebas psicométricas.**
5. **Perfil de intereses profesionales.**
6. **Perfil caracterológico.**
7. **Comentarios y recomendaciones**

Como es lógico, y por ser muy prolijo desarrollarlo aquí, solo a modo de conclusión resumimos los informes personales de cada uno de los responsables de la organización.

Cargo: GERENTE

Es un hombre que a través de la exploración practicada demuestra poseer los índices necesarios desde los prismas evaluados como para llevar a cabo una tarea de gestión tal como hasta el momento está desempeñando. Bien es verdad que quizás su énfasis sea superior en el campo administrativo que en el campo comercial.

Sus habilidades son mas de control que no de venta, aunque es persona que puede, sin duda, aplicarse a ambos campos sobre todo si tenemos en cuenta su alta capacidad de esfuerzo y su listeza natural lo que le permite darse cuenta en cada momento en donde va a ser más necesaria su presencia.

En conclusión, pues, y a la vista de unos rendimientos intelectuales situados desde el punto de vista estadístico en la zona media de la normalidad, pensamos que el Sr. García no tiene ningún tipo de limitación para poder desempeñar el cargo de Gerente que hasta este momento está desempeñando.

Sus intereses profesionales están determinados por su motivación, hacia el campo de la técnica. Sin duda, el taller es el puesto donde está más cómodo, aunque, por disciplina personal, por capacidad de adaptación y por voluntad propia es capaz de atender cualquier tipo de acción, ya se desarrolle en el campo comercial ya transcurra en el área administrativa.

Su tipología es preferentemente manipulativa, lo que viene a confirmar nuestra anterior información. Le resulta mucho más fácil atender problemas mecánicos de su tarea que los problemas de gestión, estando motivado cuanto mayor es la presencia de la acción en el puesto de trabajo que desempeña.

En cuanto a su personalidad, destaca en el Sr. García su templanza, su serenidad y su capacidad de análisis desde el punto de vista práctico. Es hombre de temperamento integrado y una alta capacidad de reflexión, lo que en principio hace de él una persona que a través de la experiencia ha ido acumulando una serie de resortes que le permiten actuar de manera práctica, adecuada y equilibrada con respecto a las circunstancias de cada momento de su vida laboral.

Su temperamento, es tendente a la introversión, aunque por el trabajo desarrollado ha generado una conducta socialmente abierta, sintónica y con cierta facilidad para el dialogo, sobre todo cuando este versa sobre temas técnicos.

Es hombre capacitado para el mando, ya que posee la mano dura precisa y la flexibilidad necesaria según las circunstancias.

Sabe trabajar por objetivos y, lo que es más importante, sabe trazárselos a la gente que está dependiendo de él, no dudando exigir responsabilidades cuando no se cumplen los objetivos previstos o cuando las personas han trabajado con desidia. Tolera más la ineptitud y la ineficiencia que la falta de amor a la empresa y entrega a ella.

Desde el punto de vista emocional resultad un hombre equilibrado, maduro y estructurado que pude tomar decisiones de manera reflexiva aunque está siempre abierto al diálogo con los demás y se deja influir por la opinión de éstos sobre todo cuando le merecen respeto.

Nos hallamos ante un hombre que las características son totalmente adecuadas para cubrir las expectativas que el puesto de gerente tiene en estos momentos.

De todos modos resulta evidente la carencia de formación específica y de gestión y ese debería ser un esfuerzo a realizar, por el Sr. García quién posee las condiciones intelectuales precisas para poder abordar cursos de tipo medio que amplíen su formación al respecto.

Asimismo, también es importante proporcionarle una estructura en la que pueda delegar funciones ya que de momento desempeña tareas y cargas de trabajo por encima de sus propias posibilidades y ello pudiera conllevar en algún momento un decaimiento físico o psíquico importante, que dada su presencia activa dentro de la empresa, colapsaría el funcionamiento de la misma.

Cargo: JEFE DE ADMINISTRACION

El Sr. Aparicio demuestra estar en posesión de unas excelentes cualidades intelectuales a la vista del perfil obtenido en los resultados exploratorios practicados.

Su estructura aptitudinal le indica favorablemente para puestos que exijan de criterio, organización y sentido administrativo, siendo un hombre válido para ocupar puestos en la línea contable y financiera.

En conclusión, pues, y a la vista de la carga actual de trabajo desarrollado por el Sr. Aparicio, concluimos que se trata de un hombre perfectamente válido para el desempeño de la misma, poseyendo al mismo tiempo el criterio profesional preciso para seguir desempeñando el puesto de Director administrativo de la empresa en Madrid.

Se advierte en el perfil de intereses profesionales del Sr. Aparicio una focalización abierta a toda tarea que tenga un sentido humano-social, comunicativo, relacional en su conjunto, pero en donde la persuasión no ejerza un papel prioritario. Al mismo tiempo las tareas administrativas son favorables a sus intereses siendo hombre que armoniza en su perfil de intereses las dos tendencias típicas de una administración comercial.

A nivel de exploración tipológica hay un equilibrio entre lo conceptual y lo verbal, aspectos ambos que vienen a abundar en sus anteriores consideraciones.

El Sr. Aparicio es hombre favorable a las tareas administrativas sobre todo si estas tienen implicadas algún sentido comercial, por lo que en principio resultan adecuadas en su ubicación profesional.

Nos hallamos ante un individuo que destaca sobre todo su alto sentido en sí mismo y su

considerable capacidad de superación. Es hombre tenaz, luchador, que defiende sus puntos de vista con cierto rigor y que puede ser en algunos momentos un hombre rígido, aunque siempre está abierto a considerar las opiniones de los demás, exigiendo de las mismas que estén tan afirmadas como las suyas propias.

Posee ascendencia social y eso hace que a pesar de ocupar un puesto no tan ejecutivo como una gerencia, toma iniciativas que ayudan a la buena marcha de la empresa y que tiene la estructura lógica precisa para poder resolver cuantos problemas profesionales se le plateen.

Es persona ciertamente meticulosa, cuidadosa de las formas, aunque tiene muy claro los criterios de rentabilidad. Esto quiere decir que jamás someterá los fines a los medios, pudiendo renunciar a la exactitud, a la meticulosidad, siempre que esta pudiera poner en compromiso los beneficios que para el son el objetivo prioritario.

De mentalidad ejecutiva y con sentido de la responsabilidad, pueden dimanar estas cualidades hacia las personas que están a su cargo. Sabe actuar con energía cuando conviene y con mesura cuando es preciso, teniendo buenas condiciones para la estrategia política de dirección.

Su estabilidad emocional es también adecuada pudiendo actuar al margen de cualquier tipo de oscilación anímica y manteniéndose firme en sus principios y decisiones.

El Sr. Aparicio es un elemento francamente positivo dentro de la estructura empresarial dada las buenas condiciones, su favorable perfil motivacional y su integración dentro de la empresa. No cabe duda que en su puesto administrativo encaja perfectamente, al mismo tiempo que colabora activamente con la gerencia.

RECOMENDACIONES

A la vista del análisis de los puestos de trabajo en la delegación de Madrid y de la peculiar dinámica del funcionamiento de la misma, queremos hacer las siguientes recomendaciones.

- **Incremento de la plantilla comercial con, al menos, un vendedor que amplíe zonas de actuación actualmente no tocadas, como son las provincias limítrofes de la Comunidad Autónoma de Madrid: Toledo, Guadalajara, Ávila y Segovia.**
- **Unificación de criterios con respecto a la política comercial y a la política de compras con Barcelona.**
- **Potenciación de la formación del personal a todos los niveles.**

PREGUNTAS

1) **¿Cuál es el número mínimo de empleados que debe tener una empresa para que disponga de un departamento de Recursos Humanos?**
2) **¿ Cuáles son las funciones que desempeña el Departamento de RR.HH.?**
3) **¿Cuáles son los objetivos de la administración de personal?**
4) **¿Cuál es la función del Director de RR.HH.?**
5) **¿A qué se debe que los reglamentos referidos a la política de personal causen más polémica que cualquier otro?**
6) **¿Cuáles son los tres puntos principales sobre los cuales se basan los reglamentos de personal?**
7) **Describa el contenido del reglamento sobre la Formación.**
8) **Describa un ejemplo de reglamentación que pueda aplicarse a la política de salarios.**
9) **¿Cuáles son los objetivos de una entrevista?**
10) **¿Por qué las entrevistas preliminares deben ser llevadas a cabo por la Gerencia de Personal?**

11) ¿Cuál es el objetivo de la evaluación personal?
12) Defina las cuatro etapas de la evaluación de personal.
13) ¿Cómo deberán llevarse a cabo las entrevistas de evaluación?
14) ¿Cuáles son los dos tipos básicos de formación y entrenamiento?
15) ¿Por qué es tan importante la formación inicial?
16) ¿Cuáles son las industrias en las cuales ocurren frecuentemente conflictos laborales?
17) ¿Cuál es el aspecto más importante del Reglamento de Personal?
18) ¿Por qué son tan importantes las diferencias en los niveles de salarios?

Unidad 9 La Gestión de los distintos Departamentos

Tema 36 Otras Áreas Funcionales

Es este Tema se estudian otras áreas funcionales de la empresa que requieren una Dirección Especializada como son los departamentos: *Técnico, Investigación y Desarrollo, Planificación Corporativa y otras áreas de gestión.*

INTRODUCCIÓN

El departamento de **Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)** puede ser la clave del futuro de la empresa. Un equipo de I+D+i "ineficaz" no nos servirá de nada.

De esta actividad surgen dos problemas específicos para la Gerencia:

- **Los resultados de la investigación difícilmente pueden ser pronosticados y la empresa puede realizar cuantiosas inversiones en un proyecto de investigación solo para encontrar que no existe una aplicación comercial efectiva.**
- **Los costes de I+D+i pueden ser excesivos y por tanto fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.**

Las *pymes* tratan de resolver este problema perteneciendo a las asociaciones de investigación creadas para este colectivo empresarial. Las grandes industrias disponen de su propia asociación que estudia los proyectos específicos de I+D en áreas específicas que son de interés y los resultados son puestos a disposición de todos sus miembros. Esta no es una situación ideal pero, al menos, permite que el coste de las investigaciones sean cofinanciadas por todos ellos a un nivel razonable.

Quizás la empresa necesita disponer un departamento de I+D más que cualquier otro departamento, y que esté compuesto por especialistas expertos en estas tareas. Estos especialistas son eminentemente técnicos y esto puede plantear problemas porque no tienen las habilidades y el entrenamiento necesario en la gestión empresarial. Además estos técnicos

suelen tener personalidades muy acusadas y no se adaptan fácilmente a los aspectos usuales de la comunicación y las relaciones humanas.

EL ROL DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO

El diagnóstico y la previsión son elementos vitales para la supervivencia de la empresa si ésta se encuentra inmersa en un mercado evolutivo, donde debe asumir riesgos calculados en la demanda de productos futuros, muchos de ellos con factores de riesgo muy altos. Este riesgo puede ser reducido si se realiza una investigación efectiva y acertada del mercado, pero no siempre se actúa de forma adecuada para evitar dichos riesgos.

Los desarrollos técnicos tienden a concentrarse en los siguientes puntos:

- **Productos**
- **Materiales**
- **Componentes**
- **Procesos productivos**
- **Equipos de producción**

Muchas empresas consideran que los productos son el factor crítico, pero todo depende de la industria y su mercado objetivo.

En las industrias de "proceso", por ejemplo, lo más importante son los desarrollos técnicos en el proceso de producción y la dotación de equipos adecuados.

Por otro lado, el principal problema es la falta de comunicación que a menudo existe entre los departamentos de I+D+i y la Dirección de Marketing. Esto se debe principalmente a los rasgos de personalidad y a la actitud prepotente de algunos especialistas en hacer prevalecer sus criterios técnicos por encima de cualquier otro.

Para solucionar este problema algunas empresas determinan que I+D+i dependa directamente de la Dirección General de la misma.

ETAPAS EN LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La Dirección Técnica puede ser dividida en:

- **La función básica de investigación.**

- **El desarrollo de prototipos.**

- **Pruebas piloto del producto investigado y desarrollado.**

La **investigación** a su vez puede ser dividida en dos categorías:

1) **Investigación integral.** Generalmente es efectuada por las Universidades Politécnicas y tiene como objetivo propugnar el conocimiento humano, pero sin ninguna aplicación práctica.

Ocasionalmente, los resultados de estas investigaciones demuestran un potencial comercial o práctico, y por tanto la industria privada mantiene una relación muy estrecha con los trabajos de los científicos e investigadores de estas instalaciones académicas.

2) **Investigación aplicada.** Es el área de interés para el mundo comercial y generalmente es realizada por las propias empresas o por los Institutos de Investigación a los cuales pertenecen.

En esta etapa preliminar es difícil controlar los gastos de investigación. Tanto la investigación

integral como la aplicada suponen costes considerables y los presupuestos de investigación suelen quedarse cortos. En el Tema 16 vimos que el Comité de Gestión es un mecanismo de coordinación para la comunicación entre departamentos y tiene la facultad para tomar decisiones sobre la planificación de los productos o servicios de la empresa.

Otra función importante de este comité es mantener un estricto control de los costes de I+D particularmente en la etapa de la investigación aplicada. Puede resultar difícil para el comité decidir cuando ha de finalizar un proyecto que todavía tiene vigencia pero donde se evidencia que los resultados de la investigación no son todavía positivos, como se esperaba.

Una vez que la empresa ha culminado la etapa de desarrollo del prototipo, los problemas del coste han sido resueltos y se entra en la fase de viabilidad del producto nuevo, tan solo queda desarrollarlo de una forma rentable, comercialmente hablando. Por la oportunidad que se presenta en el mercado, algunas empresas van directamente de la etapa de desarrollo a la utilización del prototipo en el proceso de producción.

EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

La proyección tecnológica es un elemento vital en el proceso de la planificación corporativa. Si una empresa no tiene una idea clara de su estrategia de marketing, será muy difícil que pueda hacer planes corporativos realistas.

La planificación corporativa trata de evaluar las oportunidades e identificar en que escenarios futuros se moverá la empresa. Un estudio o auditoria del mercado objetivo de ésta y de la presencia de sus productos frente a los de sus competidores, será su nueva señal de identidad. Un ejemplo de lo que decimos lo vimos en el ejemplo práctico del Tema 34, cuando GULF OIL cambió por completo su estrategia de productos.

Esta actividad forma parte de una planificación a largo plazo donde la Dirección Técnica juega un papel clave. La empresa depende de sus habilidades y experiencias para formular un plan corporativo que contemple la fabricación de nuevos productos innovadores en el mercado que hagan posible el cumplimiento de la política de inversiones y de ganancias de la empresa.

La cultura del país también debe ser considerada. En nuestro país debido a la poca tradición industrial en la mayoría de sus regiones autónomas, salvo Cataluña y el País Vasco, el consumidor es muy cauteloso ante productos innovadores. Un porcentaje bajo de productos nuevos tiene éxito en nuestro país, por ser muy tradicionalista, mientras que en los Estados Unidos de Norteamérica la aceptación por parte del consumidor es superior. Muchas empresas harán la prueba de un nuevo producto en el mercado americano antes de introducirlo en Europa.

El Director Técnico deberá estudiar objetivamente los ciclos de vida de los productos existentes ya que el diseño y lanzamiento de otros nuevos debe estar vinculado a la actividad total de la empresa. Esta maniobra puede colapsar los recursos financieros de la empresa o crear problemas de calidad o demoras de entrega lo que supondría una deficiencia del nuevo producto porque este nacería de forma irregular y sin posibilidades de éxito.

OTRAS ÁREAS ESPECIALIZADAS DE LA GESTIÓN

En este tema nos hemos ocupado de las necesidades y problemas de los departamentos de I+D+i, pero también debemos considerar otros departamentos con necesidades especiales, como: **Compras** y **Proceso de Datos.**

Existen otros departamentos, pero estos están integrados dentro de otros más grandes, como:
Expedición, que forma parte de **Distribución,** que a su vez pertenece al de **Marketing.**

El **Departamento de Compras** es responsable de la adquisición de materiales y componentes que permiten a la empresa desarrollar sus procesos de producción. Su papel varía considerablemente de una empresa a otra. Algunos responsables de compras solo cumplimentan los pedidos realizados por otros departamentos, mientras otros tienen suficiente autonomía para tomar decisiones en cuanto a que tipo o marca de material se debe comprar.

El **Departamento de Proceso de Datos** se ha convertido en los últimos años en uno de los más importantes de la empresa. Sin embargo, es muy difícil determinar las responsabilidades y funciones del director de este departamento porque los requisitos varían según el tipo de empresa. En las empresas modernas todos los responsables de la gestión disponen en sus despachos de terminales informáticos y es necesario que se familiaricen con los programas y equipos que regulan el tráfico interno y externo de la empresa. En tal caso el director del departamento de proceso de datos tendrá una posición clave e intervendrá en el diseño y puesta en marcha de los procesos informáticos de gestión aprovechando la evolución de las nuevas aplicaciones tecnológicas puestas a disposición del mundo empresarial, como una contribución más efectiva a las posibilidades de crecimiento de la empresa.

RESUMEN

1) **En este Tema se han estudiado las particularidades de los directores técnicos y su relación con otros directores funcionales y jefes de sección dentro de la organización.**
2) **Históricamente, la Gerencia Técnica se ha distanciado de la actividad de la gerencia nuclear de la empresa, debido a la actitud de los técnicos de no adaptarse a los requisitos de la organización. Sin embargo, con la evolución continua de las nuevas tecnologías, el papel del técnico se está haciendo más importante e imprescindible y es probable que las actitudes anteriores acaben bajo la presión de las circunstancias de corresponsabilidad y trabajo en equipo que hoy prevalecen en la gestión moderna.**
3) **Los objetivos fundamentales del gerente técnico se encuadran en el área de la innovación tecnológica y dado su preparación profesional tiene la facultad de responder permanentemente a los cambios de los factores ambientales externos.**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

La historia de la compañía británica **Sinclair** estuvo llena de éxitos como de fracasos. Fue una empresa británica que se distinguió por sus innovaciones en el campo de la informática de gestión. Fabricó un pequeño ordenador a un precio muy barato y lo vendió con un lema “Un ordenador para todos”, que fue un gran éxito técnico y de marketing. A pesar de esto, casi se arruinó en su intento de desarrollar un coche eléctrico que fue promocionado en el mercado inglés. Lamentablemente el mercado escogido fue el menos indicado, pero sin embargo en los Estados Unidos fabricó un pequeño automóvil para campos de golf que tuvo un gran éxito.

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

Para asegurar que las inversiones en las tecnologías de la información y las comunicaciones producen el mayor impacto, los directores de sistemas deben ser capaces de involucrar a la alta dirección del negocio y de concentrarse en la innovación.

Los CIO (chief information officers—directores de sistemas) llevan tiempo optimizando los recursos de sistemas con bastante éxito. Sin embargo, muchos consejeros delegados dicen

estar decepcionados porque el área informática no aporta lo suficiente en la mejora del desempeño del negocio.

La Dirección General y muchos CIO coinciden en los elementos necesarios para una gestión efectiva e los sistemas: mayor participación de las unidades de negocio en las decisiones de inversión en tecnología, mayor responsabilidad de éstas para lograr los beneficios derivadas de las inversiones, y mayor énfasis en el uso de los sistemas para impulsar cambios significativos en el modo de hacer del negocio (innovación)

Estos responsables tienen un conocimiento claro de los costes e inversiones en sistemas. Discuten asuntos relacionados con sistemas en un idioma financiero común, claramente orientado al impacto en el negocio, y toman decisiones más rápidas e inteligentes.

EJERCICIO

Realice un memorando de cual es el propósito del departamento de I+D+i.

PREGUNTAS

1) **¿Qué problemas plantea la actividad del I+D?**

2) **¿Qué tipo de personalidad se asocia a los empleados técnicos en los departamentos de I+D?**

3) **¿En qué áreas se enmarcan los desarrollos técnicos?**

4) **¿Por qué el Departamento de I+D se comunica directamente con la Dirección General?**

5) **¿En qué categorías podemos dividir la investigación?**

6) **¿Cuál es la función del Comité de Gestión en el control de costes de I+D?**

7) **¿Por qué algunas empresas eliminan la etapa de implementación?**

8) **¿Por qué motivos la planificación corporativa depende de la función técnica?**

9) **¿Que entiende usted por planificación a largo plazo?**

10) **¿Por qué deberemos tener en cuenta la cultura de un país antes de introducir un nuevo producto?**

11) **¿Por qué el director técnico debe estudiar los ciclos de vida de los productos existentes?**

Unidad 10 Administración, Información y Gestión

Tema 37 Papel y Función de la Oficina

Este Tema trata de la administración, información y gestión, y el papel que juega el espacio físico y ambiental al que llamamos *Oficina.* Este Tema demuestra como la buena organización de nuestra oficina contribuye a la eficiencia de la empresa. Identifica el propósito de la oficina y sus componentes.

INTRODUCCIÓN

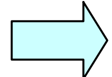
Un **E.P.C.** (*Espacio Profesional Compartido*) o también llamado la **Oficina Administrativa** ha sido definido por el **IEGE**, como:

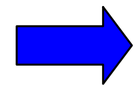
"El espacio empresarial que se encarga de albergar los servicios de información, administración, planificación y comunicación en los cuales la Dirección de una empresa controla su patrimonio, promueve sus negocios y logra sus objetivos". Es lo que en términos coloquiales denominamos **"La oficina".**

El contenido de esta definición nos indica que la función principal de una oficina es la de prestar servicios tanto a la Gerencia como al resto de la organización. Puede considerarse como el proveedor de un espacio físico donde la empresa tiene centralizados las distintos departamentos que operan en las áreas de:

- **Comunicaciones (tanto internas como externas).**
- **Información (registro y transmisión de datos).**
- **Control permanente de personas y sistemas de trabajo.**

La función primaria de la oficina es la de un "**centro de información y de negocio".** La información llega al Centro, se procesa y luego es archivada o es enviada de nueva de forma simplificada o ampliada a los grupos interesados en esa información.





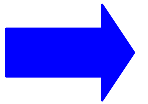
FLUJO INTERNO **PROCESO** FLUJO EXTERNO

>ORDENAR

>REORGANIZAR

>ARCHIVO

FLUJO INTERNO **>DISTRIBUCIÓN** FLUJO EXTERNO



CENTRO DE INFORMACIÓN Y DE NEGOCIOS

FUNCIONES BÁSICAS DE LA OFICINA

La oficina es la base operativa para el cálculo y control permanente de la empresa donde se encuentran los servicios de contabilidad y se realizan diariamente las diversas transacciones de negocio. **En definitiva la oficina es la razón de ser de la existencia de cualquier empresa.**

Los sistemas de registro de los procesos de información son la base principal de la empresa donde todos los empleados saben donde encontrar los distintos informes sobre la evolución económica de la misma y los nuevos datos que quieran incluir como nueva información.

La oficina es el lugar físico donde son archivados los informes, correspondencia, etc. que reflejan los movimientos económicos, comerciales, industriales, etc. Los procedimientos y niveles de los circuitos de documentos deben ser simples y no complejos, con un orden establecido y que permitan la existencia de cualquier excepción, en este sentido.

LOS COSTES ESTRUCTURALES DE LA OFICINA

Los gastos generales de una oficina son posiblemente los más altos que las empresas tienen que soportar, por lo que es muy importante que los costes del servicio sean revisados y/o actualizados periódicamente.

Los costes más significativos de la oficina son los referidos a:

- **Alquiler del local.**
- **Equipos informáticos y ofimáticas.**
- **Mantenimiento (electricidad, calefacción, aire acondicionado, teléfonos, etc.)**
- **Materiales (consumibles y fungibles).**
- **Salarios y beneficios del personal.**
- **Gastos y dietas de los viajes a la Oficina Central, del personal directivo, vendedores, etc.**

El desarrollo tecnológico de los equipos crece rápidamente y facilita enormemente el desarrollo de las tareas administrativas, con procesadores de textos y otros equipos informáticos cada día más sofisticados y efectivos. Si la empresa incorpora los elementos adecuados a sus necesidades, aunque estos supongan una gran inversión, los costes de personal administrativo y demás gastos generales se verán reducidos.

Las oficinas que incorporan en sus instalaciones una red tecnológica producen los mismos resultados. Existe la tendencia creciente hacia la oficina centralizada a la cual se pueden conectar otras oficinas periféricas virtuales a través del aprovechamiento integral de la red telefónica.

Los costes de estas implementaciones son importantes pero reducimos el coste al no tener un

excesivo número de empleados, como también el espacio físico de oficina requerido para las unidades de negocio descentralizadas.

Los gastos de gestión administrativa y comercial pueden reducirse aún más por la tendencia de muchas empresas de desplazar los trabajos de algunos empleados hacia “la oficina en casa”. Algunos ejecutivos ya no necesitan ir a la oficina diariamente ya que pueden conectarse a la misma a través de un ordenador portátil conectado a la Oficina Central de la empresa.

Estas facilidades están afectando a la actitud tradicional de estos ejecutivos hacia los trabajos burocráticos que realizaban anteriormente en la oficina apoyada por la secretaria o personal administrativo. Algunos ejecutivos, sobre todo de generaciones anteriores creen que se encuentran desplazados fuera de la red de comunicaciones, que todo se basa cada día más en las nuevas tecnologías.
La mayoría de ellos son conscientes que necesitan aprender rápidamente a manejar estos instrumentos de gestión puestos a su disposición.

El alquiler de los locales, los costes de mantenimiento de los mismos, los desplazamientos, etc. podrán reducirse al considerar la oficina como una red tecnológica. El coste de los equipos es mucho mayor, como decíamos anteriormente, pero están debidamente compensados por la eficiencia y rapidez del servicio obtenido.

Finalmente y desde la óptica de la reducción de costes, los empresarios están descubriendo que con las nuevas aplicaciones tecnológicas, sobre todo la informática de gestión, es muy fácil y cómodo controlar la actuación de los distintos operadores y al mismo tiempo mantener un registro de todas las transacciones. El trabajo en éste área está entrando en una nueva fase en términos de eficiencia y productividad.

LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Las comunicaciones dentro de la empresa, como entre ésta y su mercado o entorno económico, dependen de la correcta circulación de la información entre las partes involucradas. Se requieren sistemas adecuados para asegurar que los distintos departamentos funcionales logren sus objetivos. Los sistemas de ofimática e informáticos están diseñados para aportar un gran número de procedimientos sistematizados para alcanzarlos.

Los principios de una correcta gestión empresarial han sido llevados a cabo durante muchos años, todo ello basado en la experiencia y la práctica de los gestores. Sin embargo, al cambiar las demandas funcionales de una organización comercial, por ejemplo, también los sistemas de control deben responder a la nueva situación.

Existen en la actualidad ciertas consideraciones básicas que deben ser establecidas antes de implementar o revisar los procedimientos administrativos:

- **El propósito de la oficina periférica y el papel que representa dentro de la organización general.**
- **Las interacciones con otras unidades de negocio y con el mercado objetivo.**
- **La naturaleza y la vigencia de los sistemas disponibles para la gestión administrativa.**
- **Los procedimientos empleados: cómo están diseñados y por quién.**
- **Los métodos empleados y los equipos implantados.**
- **La planificación y control de los trabajos para verificar los resultados alcanzados (cantidad y calidad).**

El objetivo de éste análisis funcional debe ser conocido y entendido por todo el personal afectado. Una revisión detallada de las actividades de la oficina puede ser percibida por los empleados como una amenaza en su futuro, si no se explican los beneficios que aportará al conjunto y se hace todo el esfuerzo para obtener su cooperación.

Antes de analizar los procedimientos actuales deberemos definir claramente el propósito que

se pretendió en la implantación inicial y demostrar que la nueva implantación puede ser lograda alterando los antiguos procedimientos.

La definición del propósito de la revisión, es decir, lo que se pretende lograr, es la parte más importante y quizás la más difícil en este análisis preliminar. Sin embargo, es un paso esencial si la solución que va a ser establecida es mejor y más efectiva en costes que la anterior.

A veces esta definición de propósitos es mal interpretada en el enfoque: deberemos estudiar el fin--el propósito-- que pretendemos conseguir antes que el método. Una vez que el nuevo procedimiento ha sido establecido, la selección del método y las actividades que intervienen pueden iniciarse sin problemas.
Los procedimientos deben ser diseñados sistemáticamente para asegurar que todos los objetivos establecidos en dicho procedimiento son cumplimentados. El uso correcto e imaginativo de los recursos disponibles de los procedimientos y métodos aplicados, ofrecerán sin duda un servicio superior a la empresa y a sus gerentes funcionales.

Una vez establecidos estos procedimientos, deben ser formalmente registrados y las actividades controladas para asegurarnos que están de acuerdo con el procedimiento normalizado. Estos formarán parte del manual de calidad de la gestión funcional interna de la empresa. Un proceso sistemático claramente definido, aprobado y posteriormente establecido, nos aportará siempre resultados óptimos en nuestra gestión.

RESUMEN

1) **Los trabajos administrativos tratan de examinar los documentos de la empresa y decidir que hacer con ellos, chequeando su contenido, verificando si los datos están completos y son correctos, clasificarlos, trasladar datos de un documento a otros, realizar cálculos, codificarlos, etc. Todas estas tareas o “papeleo” pueden ser verificados con la rapidez que aportan los equipos ofimáticos e informáticos.**

2) **Los puntos importantes que debemos recordar siempre sobre el trabajo de la oficina, son:**

- **La existencia de un circuito definido para recibir, procesar y obtener los resultados esperados.**
- **La existencia de archivos con el objeto de guardar y custodiar todas las actividades procesadas y referidas a las actividades de la empresa.**
- **La naturaleza reiterativa del trabajo de acuerdo con las instrucciones marcadas.**

3) **El trabajo realizado en la oficina permite que los distintos sistemas de comunicación, oral y escrita, sigan su curso. Los cambios en la organización de la oficina presentan nuevas responsabilidades para la Gerencia. Estas estructuras deben resaltar la importancia de una comunicación eficaz y eliminar en lo posible los hábitos jerárquicos y rígidos en cuanto a la relación empresa—empleado. Sin embargo, toda nueva implantación traerá consigo sus propios problemas de control y seguridad.**

4) **El carácter de la oficina ha cambiado con la introducción de las nuevas tecnologías. La estructura de la organización y los sistemas de**

control aportan mucha más disciplina en el trabajo administrativo, lo que a veces provoca tensiones en las relaciones tradicionales entre empleados y directivos.

EJEMPLO PRÁCTICO

IBERIA LÍNEAS AÉREAS ESPAÑOLAS introdujo en la década de los 70 un sistema de reservas completamente informatizado en sus oficinas centrales. Cuando un pasajero llamaba por teléfono para pedir información, el operador de la oficina disponía de una pantalla de ordenador que estaba conectada al ordenador central de la compañía que informaba en tiempo real los detalles de vuelos y reservas de plaza.
En respuesta a las preguntas, el operador recibía información en su ordenador y cumplimentaba los datos solicitados por el cliente que llamaba por teléfono. Si el pasajero estaba de acuerdo, realizaba una reserva provisional que quedaba registrada en el ordenador central y era notificado instantáneamente a las demás terminales que operaban en el sistema y que estaban solicitando información sobre el mismo vuelo y de esta forma se reducía la posibilidad de reservas dobles.

Los operadores, en su día, reconocieron que este sistema era mucho más efectivo pero también percibieron que el control por parte de los supervisores, era mucho más estricto. Cualquier error era automáticamente registrado en el sistema con la misma celeridad con que se contrataban los pedidos; esto permitió a los responsables de área solicitar un mayor entrenamiento en casos apropiados y consejos o procedimientos disciplinarios en otros.

Hoy día todos estos procesos se han agilizado enormemente al incorporar esta Compañía sus servicios a través de la red Internet, ofreciendo una amplitud de servicios on line, hasta hace poco inimaginables.

PREGUNTAS

1. **Defina lo que es una oficina administrativa.**
2. **¿Cuál es la función del centro de “información”?**
3. **Haga una lista de las funciones básicas de una oficina.**
4. **Identifique los costes más significativos de una oficina.**
5. **¿Qué significa el término “oficina tecnológica?**
6. **¿Cómo se ven reducidos los gastos generales de la oficina al incorporar en los procesos una tecnología avanzada?**
7. **¿Por qué los responsables de la gestión están teniendo que aprender a utilizar los PC (Ordenadores personales)?**
8. **¿Cómo afectan a los costes generales de una empresa la aplicación de las nuevas tecnologías?**
9. **¿Qué problemas existirán si una empresa cambia sus procedimientos establecidos?**
10. **¿Qué consideraciones básicas deben ser establecidas antes de revisar los procedimientos administrativos?**
11. **¿Cuál es el propósito de realizar un análisis a los procedimientos administrativos actuales?**
12. **¿Que debe hacerse con los nuevos procedimientos una vez que han sido establecidos?**

Unidad 10 Administración, Información y Gestión

Tema 38 Planificación y Diseño de Oficinas

Este Tema es una extensión de lo tratado en el tema anterior, e incluye el diseño y la planificación física de las oficinas en relación a los empleados que trabajan en ella. Identifica los componentes de su diseño e ilustra como utilizar muebles y equipos, tanto ofimáticos como informáticos.

INTRODUCCIÓN

El diseño y distribución de la oficina dependerá fundamentalmente de la naturaleza y funciones específicas de la misma. Aunque son similares las oficinas de producción y de personal, no cabe duda que existe una gran diferencia en los trabajos asignados a los empleados de cada una de ellas y por ende la disposición de los puestos de trabajo y los elementos que lo configuran

Muchas empresas disponen de una Oficina Central que trata con todas las actividades que se desarrollan en la misma. El Director General tiene suficiente experiencia y es capaz de asesorar a los distintos departamentos sobre los procedimientos generales de la gestión. Estas oficinas, generalmente, disponen de un sistema centralizado que da cabida a varios servicios comunes: recepción, correo, centralita, seguridad y otros servicios.

Los archivos centrales guardan todos los documentos, tanto físicos como informatizados y están al alcance de todos lo miembros de la empresa y además cuenta con archivos individuales por departamentos.

Dependiendo de su tamaño, algunas empresas disponen de un departamento exclusivo para temas jurídicos llamado Asesoría Jurídica, que se encarga de redactar los contratos, garantías, recuperación de créditos impagados y otros problemas legales que puedan surgir y referidos a contenciosos laborales, accidentes, patentes, seguros, etc.

LOS PRINCIPALES DEPARTAMENTOS

- **PRODUCCIÓN**

Es el centro de las actividades productivas de la empresa y usualmente se le denomina la fábrica. Este departamento aplica los métodos más eficaces en la fabricación de los artículos. Antes de iniciar el proceso de fabricación se calculan los costes y se prevé cualquier eventualidad que pueda alterar o afectar al proceso.

Estos trabajos son realizados por los supervisores que efectúan un seguimiento de los materiales requeridos y demás componentes para garantizar que estén disponibles a tiempo en la línea de producción.

- **CONTABILIDAD**

Los diversos costes que intervienen en la explotación general de la empresa así como los ingresos que recibe la misma conciernen a este departamento. Registra las compras, ventas y gastos así como la compra o venta de activos fijos inmovilizados y demás adquisiciones de la empresa. Revisa periódicamente las cuentas para asegurar que las inversiones se están realizando correctamente. También se ocupa del pago de los salarios e incentivos al personal. La contabilidad de costes vigila los presupuestos de producción, tanto directos como indirectos, y garantiza mediante el cálculo y control permanente cualquier desviación de los costes, para garantizar que los precios de venta nos producen los beneficios esperados.

- **PERSONAL**

Supervisa todos los asuntos referidos al personal de la empresa. Se encarga de la selección y contratación del personal, organiza cursos de formación a los distintos niveles y prepara reuniones de trabajo, charlas o seminarios para los directivos o para introducir nuevos procedimientos de trabajo. También se ocupa de los expedientes personales, de considerar candidatos para su promoción y redacta informes sobre normas operativas para jefes de departamento y supervisores. Recoge las quejas de los empleados, se ocupa de los expedientes disciplinarios y de despido, prepara informes testimoniales para el personal que abandona la empresa y se ocupa, por último, del bienestar social de los empleados, sin excepción.

- **COMPRAS**

Este departamento es responsable de la compra de las materias primas y de la maquinaria y utillaje utilizados en el proceso de fabricación. También se ocupa de comprar los equipos y material de oficina. Cuando se reciben los suministros el Director de Compras visará las facturas de los distintos proveedores y las remitirá al departamento de Contabilidad para su pago.

- **EXPEDICIÓN**

Se encarga de que los productos sean enviados a los clientes, bien por ferrocarril, carretera, mar o por vía aérea. El gerente de transporte será el responsable de la selección del medio de transporte más seguro y económico para la consignación de las mercancías y estará al corriente de las tarifas vigentes de los fletes. Algunas empresas disponen de su propia flota de camiones y estos operan bajo la supervisión del mencionado gerente.

EL DISEÑO Y UBICACIÓN DE LAS DISTINTAS SECCIONES

Para trabajar eficientemente, es fundamental que el diseño de la oficina sea correcto, que el mobiliario sea funcional, que haya luz, calefacción y ventilación suficiente, en función de la capacidad volumétrica del espacio disponible.

La ubicación de los distintos departamentos y su relación con los demás es un tema a tener en

cuenta y deben ser considerados los siguientes factores:

- **Los departamentos que trabajan juntos o están vinculados entre sí, deben estar uno cerca del otro. Por ejemplo, Caja y Contabilidad.**
- **Los departamentos o secciones de mucho tránsito deben estar cerca de la entrada o recepción.**
- **Los servicios de correo, mensajería, copistería, etc. deben estar situados teniendo en cuenta la cercanía de ascensores, montacargas o escaleras.**
- **Las salas de junta, reuniones o conferencias deben situarse lejos del ruido o aislarlas con paneles adecuados.**
- **La maquinaria pesada se instalará en los pisos de planta baja a nivel de calle.**
- **Los despachos de trabajo deben estar distribuidos teniendo en cuenta que sin son ampliados en un futuro, puedan hacerlo fácilmente.**
- **Los despachos de Dirección se ubicarán en áreas restringidas al público.**
- **Los servicios y vestuarios dispondrán de un acceso fácil para el personal.**
- **Debe existir un espacio adecuado para los archivos.**

Las oficinas pueden ser diseñadas al estilo tradicional o basarse en un estilo llamado de "espacios abiertos" (*open plan*). El diseño de las oficinas tradicionales consiste en una distribución de espacios o despachos independientes para cada departamento o servicio. Este diseño aporta ventajas y desventajas:

- **Ventajas:** son, luz, calefacción y ventilación individual, prestigio y privacidad y menos distracción para el personal, sobre todo directivo o para trabajos que requieran una gran concentración.

- **Desventajas:** se necesita más espacio y aumentan los costes de decoración y mantenimiento de luz y acondicionamiento. Posiblemente se precisen más equipos y la supervisión sea más compleja. Además cada departamento o sección se convierte en una unidad independiente y por tanto será más difícil que los empleados se sientan como parte de la organización.

Una oficina de "espacios abiertos" significa una sala grande donde se ubican diversas secciones o departamentos que trabajan juntos en vez de despachos independientes o separados, con una disposición simétrica de mesas, sillas y demás muebles. También como en el estilo tradicional, existen ventajas e inconvenientes.

- **Ventajas:** se aprovecha correctamente el espacio útil, con una disposición flexible lo cual favorece el movimiento de los empleados. Existe una mejor supervisión y uso más racional de los equipos.

- **Desventajas:** crea un ambiente impersonal y problemas de ruidos; es difícil acondicionarlas para que exista luz y acondicionamiento de temperatura adecuada para todos. Puede crear distracción en el trabajo debido a la presencia de visitas y otros empleados y puede acarrear problemas serios de salud por la facilidad de contagio de resfriados y gripe entre las personas que trabajan

Una oficina diseñada por un arquitecto de interiores (decorador), la versión más fidedigna, sofisticada y científicamente planteada, sería realizada por el sistema "espacio abierto". La oficina es decorada mediante la ejecución de un proyecto de reforma y decoración donde la luz, calefacción, aire acondicionado están debidamente calculados y controlados; además de una gama de colores cuidadosamente escogidos y mobiliario acorde con el conjunto, donde algunos despachos individuales se incorporaran para trabajos especializados o de prestigio.

El uso de mamparas que dividen los espacios, los falsos techos y los revestimientos de los suelos y paredes ayudan a reducir el ruido; la colocación de tomas eléctricas, teléfonos, equipos, etc. deben estar diseñados cuidadosamente. Aunque estas instalaciones son costosas, aportan beneficios considerables en términos de clima y ambiente idóneo para los empleados.

ORDEN Y SEGURIDAD INTERNAS

En nuestro país la salud y seguridad de todos los empleados de las empresas está protegida por la Ley de Riesgos Laborales 31/1995 de 8 noviembre, y tiene como propósito fundamental la mejora de las condiciones de trabajo Esta Ley supone un instrumento necesario y eficaz para combatir el exceso de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales que padece nuestro mundo del trabajo.

Particularmente, la seguridad en la oficina puede llevarse a cabo poniendo atención en los puntos que citamos a continuación:

1. **No se deben dejar tirado en el suelo las cosas que puedan entrañar riesgos como: carpetas, paquetes, archivadores, etc. Los cajones de los ficheros deben mantenerse cerrados excepto si se están usando y solamente un cajón debe estar abierto a la vez. Los materiales más pesados deben ser guardados en el último cajón o peldaño. Los ficheros deben estar situados lejos de las puertas de acceso.**

2. **Si existen estantes altos se deben colocar escaleras para acceder a estos y nunca subirse en las sillas, sobre todo a las de ruedas que son particularmente peligrosas. No debemos subirnos a un estante alto ya que puede venirse abajo todo el mueble.**

3. **Ningún material debe dejarse encima de un calentador o radiador. La luz natural o artificial debe ser la adecuada en todas las áreas de trabajo. Se debe poner particular atención a la luz de las escaleras y en las zonas donde están los equipos. Se debe inculcar a los empelados que caminen, y nunca corran por la oficina. Deben existir carteles y señales indicativas para la localización de las salidas de emergencia.**

4. **Un botiquín de primeros auxilios debe estar visible y accesible. También hay que colocar estratégicamente extintores de fuego, vigilando periódicamente su vigencia de uso.**

LOS SERVICIOS DE LA OFICINA CENTRAL

El control puede quedar a cargo de los jefes de departamento pero la responsabilidad total de la oficina recae en un gerente especializado. La centralización de tal autoridad no significa que todo el trabajo esté centralizado. Los empleados continuarán trabajando en los distintos departamentos donde estén destinados.

Algunas funciones administrativas serán comunes a todos los departamentos; otros serán específicos al departamento en cuestión. Por tanto la centralización absoluta no es posible. Los servicios comunes a todos los departamentos son aquellos que no son utilizados frecuentemente pero que son requeridos alguna vez por casi todos los departamentos y por ello están “centralizados”.

Los servicios centralizados tienen la ventaja de ser mantenidos a unos costes reducidos, tanto en personal como en equipos, sobre todo por la uniformidad de métodos y niveles de trabajo. La empresa, podrá utilizar sus especialistas más eficazmente y además crear condiciones de trabajo especiales.

Sin embargo, los servicios especializados pueden no ser adecuados para ciertos trabajos específicos y confidenciales. Pueden producirse demoras y existe la posibilidad de que se produzcan conflictos potenciales de prioridades por parte de los distintos departamentos que los utilizan o demandan.

RESUMEN

El grado por el cual una oficina contribuye a la eficiencia total de la empresa, depende de muchos factores. Al gerente de una oficina le son aplicados los mismos principios para

que cumpla de forma satisfactoria su misión.

La eficacia de los servicios de la oficina depende de varios factores:

1. **La estructura global de la organización debe reconocer y apoyar al gerente administrativo como un especialista, cuya eficiencia es vital para la empresa. Este deberá organizar la oficina para que opere eficazmente, tanto desde el punto de vista funcional como económico.**

2. **La oficina proporciona un servicio calculado y los responsables de la gestión deben estar preparados para introducir los cambios necesarios para que sean los adecuados a las necesidades que tiene que cubrir.**

3. **Una actitud efectiva en cuanto a una racionalización de los costes, para que la oficina lleve a cabo sus funciones de forma rentable.**

4. **Nada de excentricidades o toques ultramodernos o excesivamente vanguardistas. La imagen de la oficina debe guardar relación con el tipo de trabajo que allí se lleva a cabo. Por eso, aunque se dé un toque personal, lo mejor es escoger muebles de corte clásico, maderas nobles y colores oscuros, paredes blancas, etc. Reservar un espacio de la oficina como sala de reuniones, que sirva también para recibir a clientes y proveedores.**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

Cada día más, comprobamos como los sistemas informáticos en las empresas españolas apoyan perfectamente la eficiencia comercial de éstas. Se han desarrollado aplicaciones informáticas que pueden transmitir información vía **Internet** a todo el mundo. El más utilizado es el llamado **"correo electrónico**" o **"e-mail",** donde un operador escribe una carta directamente en el teclado de su ordenador, que puede ver reflejado en su pantalla, antes de transmitirlo.

El supervisor puede verificar los trabajos en línea y luego pueden ser transmitido vía **Intranet** (red interna de la empresa) a otras personas, siempre y cuando tengan un equipo receptor similar al emisor. Esta práctica es muy común hoy día en la mayoría de las empresas de todo el mundo. Estos sistemas están revolucionando el mundo de las comunicaciones interpersonales y están reduciendo la correspondencia normal de los servicios de Correos, ya que todos los documentos, informes, fotografías, planos, propuestas, etc. son enviadas directamente vía Internet, con la particularidad de que pueden ser archivadas en la memoria del ordenador como referencia futura.

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

El espacio abierto en una oficina no siempre es mejor que uno cerrado. Las empresas buscan recintos de trabajo que fomenten la comunicación informal y en los últimos años han apostado por transformar sus espacios de trabajo para amoldarlos a las exigencias de los empleados y fomentar la mejorar del clima y las relaciones personales.

Para los empleados, la nueva tendencia permite una mayor flexibilidad e interacción. Un espacio abierto en una oficina facilita la información pero también provoca una falta de privacidad, por lo que cada organización debe apostar por el modelo de espacio que mas se ajuste a sus necesidades.

A un Director General no debe asignársele un espacio abierto, porque para tratar ciertos temas en privado necesita un despacho personal y cerrado

Los espacios deben estar diseñados por actividades no por modelos jerárquicos, es lo que se

denomina *facility mangement,* una disciplina de gestión de los recursos corporativos que surgió en los Estados Unidos a principios de los años 80 y que, provee de espacio y servicios al negocio, de una forma funcional y económica muy rentables.

En definitiva, en el entorno cada vez mayor de empresas menos jerarquizadas se utilizan los espacios para modernizar el cambio y las forma de trabajo.

EJERCICIO

Como adjunto al Director Financiero de su empresa, cuya actividad es la fabricación de productos industriales, se le ha pedido a usted que diseñe la disposición del lugar que este departamento debe ocupar en las nuevas oficinas centrales. En la actualidad el departamento lo componen: 1 director financiero, usted mismo, 1 operador-procesador de datos, 1 secretaria de dirección, 3 auxiliares administrativos-contables, 1 jefe de contabilidad, 1 supervisor y 2 tele-operadoras. Elija el lugar dentro de la oficina y justifique su elección.

PREGUNTAS

1. **¿Cual es la función principal del Jefe de Administración?**
2. **¿Cual es la función del Departamento Jurídico?**
3. **Resuma las funciones del Supervisor de Producción.**
4. **¿Cuáles son las funciones de la sección de costes?**
5. **¿Cuál es la responsabilidad principal del jefe de compras?**
6. **¿Dónde deben estar situados los servicios de correo y mensajería?**
7. **¿Dónde deben situarse las oficinas del Dpto. Técnico?**
8. **Explique las desventajas del diseño tradicional de oficinas.**
9. **¿Cuáles son las ventajas de una oficina de espacios abiertos?**
10. **¿Cómo es una oficina de espacios abiertos?**
11. **¿Cuando empezó a operar en España la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y porqué?**
12. **Defina las normas de seguridad en la utilización de los ficheros.**
13. **¿Que funciones son importantes centralizarlas?**
14. **Resuma las desventajas de los servicios centralizados.**

Unidad 10 Administración, Información y Gestión

Unidad 39 Gestión de la Información

Este Tema incluye un resumen de los diversos temas tratados a lo largo del libro. De esta forma el lector podrá apreciar mejor la importancia que tiene la información. Describe las funciones básicas de la información dentro de la empresa y como debe actuar la Gerencia en relación a la información que recibe y la forma de transmitirla.

INTRODUCCIÓN

En este tema tratamos la relación existente entre la información recibida y las decisiones que toma la Gerencia. Algunas veces, las decisiones tomadas están en función de la información sobre las cuales se basan.

Una información deficiente o inadecuada dará lugar a decisiones incorrectas. Lo contrario, también es cierto, es decir, demasiada información dará lugar a confusiones y obstaculización del proceso para la toma de decisiones. El gerente necesita información y debe rehusar aquella que sea irrelevante o incoherente.

Los problemas típicos para la recopilación de información podrían incluir:

- **Solo existe información parcial, lo que conduce a tomar decisiones incorrectas.**
- **Demasiada información podría confundir los verdaderos puntos de referencia.**
- **Una información irrelevante dará lugar a confusión.**
- **La distorsión de la información y la pérdida de credibilidad de ésta, provoca incertidumbre.**
- **Fuente de información con errores en el origen de la misma.**

Para superar estos problemas, es importante que la empresa desarrolle un sistema efectivo para la selección y administración de la información.

SISTEMAS PARA ADMINISTRAR LA INFORMACIÓN

En los momentos actuales se están logrando grandes avances en el control de la gestión empresarial, basado en la aplicación de modernas técnicas de dirección que aportan más eficiencia y control a la empresa. Estas técnicas de gestión dependen enteramente de la disponibilidad de información acerca de las actividades de la empresa, como: producción, ventas, finanzas, servicios, etc.

Uno de los aspectos fundamentales es la información; pero para que esta sea efectiva, primero debe ser recopilada, procesada e interpretada en tiempo record.

Los requisitos en relación a la información de la Gerencia, pueden enumerarse de la forma siguiente:

1. **Los directores ejecutivos determinan la planificación de la empresa.**

2. **Los directores de venta y los comerciales necesitan información al día sobre la evolución de las ventas, promociones, tendencias del mercado, nuevos competidores, etc.**

3. **El departamento de producción necesita conocer como se controlan las materias primas, reposiciones, previsiones y programas de entregas.**

La información no necesariamente debe ser recopilada o mantenida informáticamente. Sin embargo, el desarrollo de la nuevas tecnologías ha favorecido enormemente el empleo de sistemas de información muy avanzados lo que permite a los responsables de la gestión disponer de su propia terminal a la cual acceder en busca de la información que precise, siempre y cuando disponga de la acreditación de seguridad para entrar en el sistema.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GERENCIA

La constante evolución que tiene la empresa, como ente dinámico que es, para ser armoniosa precisa de un conocimiento y control permanente de la misma. La falta de recursos, de tiempo o la continua presión a la que está sometido la Gerencia, hacen que la mayoría de los responsables de la gestión, los empresarios en definitiva, no controlen su empresa o lo que es peor, no la conozcan.

El gerente debe permanentemente tomar decisiones ¿cómo serán éstas si no dispone de información para hacerlo?, casi siempre basada en su intuición. ¿Cuántas veces no hemos equivocado al tomar una decisión por no tener información para decidir?

Los sistemas de información no deben ser complejos y deben disponer de ciertas características para que puedan funcionar adecuadamente.

La información debe recibirse a tiempo para ser incluida en el sistema y de esta forma tendrá auténtico valor. Los sistemas de información a través de la informática requieren personal cualificado que mantenga al día la información procesada. Un sistema de procesamiento de datos que no esté actualizado carece de valor y en ciertos casos puede causar serios problemas.

La información debe estar disponible a todos aquellos que la requieran. En un sistema tradicional, este servicio precisa que la información se centralice en un área específica. Con un sistema informatizado el personal de la empresa tiene acceso a la información a través de un terminal. Si las necesidades de trabajo lo requieren, la empresa incorporará suficientes terminales y de esta forma reducir los tiempos de espera para acceder a la información.

Debe existir un manual de instrucciones para determinar el riesgo de la pérdida de información y demoras en los procesamientos de la misma. Esta regulación dependerá de la política de comunicación interna de la empresa; si existe una política de libre comunicación, la información será accesible a todos los empleados.

Sin embargo muchas empresas disponen de un sistema al que solo pueden acceder la gerencia y los ejecutivos. Con un sistema informatizado esto se logra fácilmente mediante la utilización de claves o códigos de acceso exclusivo.

Si la información proviene de la misma empresa debe ser procesada de la misma forma. Ocurre algunas veces que los gerentes no proporcionan la información que tienen a su

disposición de forma inmediata, mientras que la que se recibe del exterior se procesa y registra rápidamente.

LA PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Conscientes de la dificultades que lleva consigo procesar tanta información, los consultores de empresa ponemos a disposición de los empresarios toda nuestra experiencia en el análisis, diagnóstico, control y gestión, no para sustituirles como gestores, eso es imposible, pero si para ayudarles y para despreocuparles del control de gestión de la empresa, analizarla, controlarla y aconsejarle permanentemente para que el empresario la dirija.

El objetivo, como hemos dicho, debe ser siempre la simplificación en la presentación de la información y debe existir un término medio entre proporcionar mucha o poca información. Lo fundamental es saber que tipo de información precisan tanto la Dirección General, como los responsables de cada área funcional. La Dirección General preferirá recibir información sucintamente indicativa sobre la evolución económica de la empresa y no querrá recibir un sistema de información sofisticado y complejo. El control que describíamos en el Tema 31 es el que se ajusta perfectamente a los efectos de la Dirección.

La forma y contenido de la información también es importante. Los directivos están acostumbrados a recibir más información acerca de las actividades que dependen de su control, y los nuevos sistemas informáticos les permiten imprimir estas informaciones en sus propios ordenadores personales (computer print-out).

Se debe establecer un sistema de administración de la información que asegure que esta llega a los responsables de la gestión. Se considera que esta información es una herramienta clave para la Gerencia que combina perfectamente los elementos de planificación y control y por extensión, puede contribuir en las tareas de coordinación. Esto se denomina “control piramidal”

La administración de la información también ayuda al proceso de delegación. Por ejemplo, los niveles de rendimiento en los presupuestos, se correlacionan con los niveles de decisiones delegadas a otros ejecutivos involucrados.

La delegación de autoridad y responsabilidad, con el respaldo de una correcta información ascendente, permite a los gerentes actuar más eficazmente.

LA PERSPECTIVA DE LA INFORMACIÓN

En este módulo hemos examinado varios aspectos de la gestión empresarial, y en este punto vamos a revisar los diferentes perfiles que presenta la misma. En la Unidad 1 determinamos la naturaleza y la razón de la Gerencia y cómo podíamos dividir su actividad en varias funciones de las cuales se obtiene información adecuada y relevante.

El proceso de planificación, la estructura de la organización, los objetivos y estrategias, la ejecución de normas y procedimientos, etc., solo pueden llevarse a cabo si los responsables de la gestión son informados detalladamente. La calidad de las decisiones tomadas, reflejarán si fue satisfactorio el proceso de la información.

Hemos examinado las técnicas de gestión moderna, el concepto de control y como influyen los niveles de preparación de la Gerencia y como se estructura la misma. Hemos considerado también lo que es el concepto de delegación de autoridad y responsabilidad, así como los procesos de descentralización de las actividades. Todo ello no sería posible si la Gerencia no dispusiese de la información que le es vital.
Al delegar la responsabilidad la Gerencia asume un riesgo y por tanto necesita estar debidamente informada para poder mantener el control.

Los conceptos de sistema de comunicación eficaz, estrategia, fluidez, etc., encajan

perfectamente con la eficacia de la información. La circulación y el sistema de administrar la información forman parte del problema que se le plantea a la Gerencia en este importante capitulo de la gestión.

La introducción de un sistema de información produce cambios en la organización y la Gerencia debe ser consciente del comportamiento psicológico del grupo, para poder afrontar los conflictos que inevitablemente se derivan de ello.

Los empleados generalmente se sienten molestos si no se les mantiene debidamente informado y responden mejor, cuando son motivados por sus jefes otorgándoles el control sobre su trabajo. Este sistema reconoce la importancia de una comunicación fluida entre ambas partes.

El control de la Gerencia a través de los presupuestos, evalúa el rendimiento de la misma en algunas áreas funcionales claves. Se ha demostrado que la eficiencia y la eficacia de la gestión han sido mejoradas al ser aplicado el sistema de administración de la información efectiva como una estrategia de comunicación y un sistema de control. Un sistema correcto de administración de la información obtenida puede beneficiar todas y cada una de las funciones de la Gerencia. En el test que desarrollamos mas adelante se incluyen diversas preguntas que deben ser cumplimentadas si deseamos conocer el nivel de información disponible y obtenible sobre la marcha de nuestra empresa. Toda esta información, si existe en su totalidad, nos permitirá un mayor conocimiento de la eficiencia del trabajo en los distintos departamentos o secciones de la empresa.

RESUMEN

1. **Hemos estudiado el desarrollo de los sistemas de administración de la información, en particular los sistemas informatizados cuyo avance es incuestionable y los aspectos necesarios para que el sistema tenga éxito.**

2. **La función del gerente moderno se identifica más con la información obtenida a través de los servicios informáticos, que con los sistemas obsoletos o ya pretéritos.**

3. **Si aceptamos esta definición, deberemos aceptar también que las funciones del gerente de nuestros días son muy diferentes. El gerente deberá tener acceso rápido a la información y de acuerdo a este concepto la Gerencia convierte "las ideas en acción".**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

La empresa sueca **Volvo** estaba muy preocupada con el bajo nivel de su producción así como la alta rotación de los empleados. Reorganizaron completamente sus métodos de trabajo introduciendo grupos de trabajo homogéneos y aplicando incentivos a la producción. Con este nuevo sistema, grupos de 20 operarios fabricaban los automóviles de principio a fin.

Este programa precisó una gran inversión en maquinaria y equipos informáticos. El antiguo sistema fue erradicado y reemplazado por un equipo automatizado que eliminó tareas muy complejas. Con el nuevo sistema los propios trabajadores controlaban todo el proceso.

La solidez de este nuevo esquema se basó en un sistema de administración de la información. Cada centro de coste asociado al proceso productivo disponía de un terminal en el cual todos los empleados introducían sus órdenes, ya fueran de petición de repuestos, verificar el control del almacén o reposición de otros materiales. Este sistema fue un verdadero éxito, aunque las inversiones fueron elevadas, pero el nivel de producción y la moral de los trabajadores mejoraron considerablemente y el proceso de producción es ahora mucho más eficiente.

EJERCICIO

Prepare apuntes acerca de los niveles apropiados de organización para que se puedan tomar decisiones en su empresa, derivados de aplicar un sistema de control informatizado de la información.

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

Si su inquietud le motiva conocer la calidad de su Gestión Empresarial, le rogamos emplee unos minutos de su tiempo en cumplimentar el **TEST-DIAGNÓSTICO** que detallamos a continuación; al terminar se dará cuenta que su tiempo ha sido bien empleado.

La cumplimentación del mismo entendemos que debe llevarse a buen término mediante su criterio personal, sin colaboración interna ni externa. Solo usted y nadie más debe conocer el contenido del mismo, en caso contrario, no merecería fiabilidad alguna los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que para tomar decisiones en orden de elaborar futuras estrategias en su empresa éstas deben aflorar única y exclusivamente de su gestión.

- **Si usted no contesta afirmativamente al 80% de las preguntas como mínimo, debe mentalizarse sobre la necesidad de proceder de inmediato a revisar la calidad de su gestión, para no llevarse a corto plazo sorpresas desagradables.**

- **Si ha contestado afirmativamente por debajo del 50%, consideramos que su capacidad de gestión está mermada ya que no dispone de una completa información que le permita conocer la gestión de su empresa. Está entrando en zona peligrosa.**

- **Si apenas ha contestado afirmativamente entre el 10% y el 20% de las preguntas, le recomendamos que haga revisar todos los departamentos y sus responsables. Al mismo tiempo debe analizar el funcionamiento de los mismos y su incidencia sobre la rentabilidad, porque posiblemente no exista una gestión eficaz en su empresa al no disponer usted de la información que precisa para tomar decisiones en orden de alcanzar niveles óptimos de eficiencia.**

Es obvio que su empresa, sin la adecuada información no podrá adaptarse a los cambios de su entorno. Podremos determinar a priori, sin ser catastrofistas, que su empresa puede encontrarse en la cuarta fase de su vida: en el declive.

Como venimos comentado a través de este libro, si la empresa empieza a escapársele de las manos acuda a los servicios de un consultor externo. La consultoría de empresas en un servicio profesional de ayuda a los directores de empresas a analizar y resolver problemas prácticos,

DEPARTAMENTO COMERCIAL

		Si	No
	¿Realiza una previsión razonada de ventas por zonas y productos? …….		

	Su previsión de compras y su programa de fabricación ¿la tiene en cuenta?..		
	¿Dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos y/o servicios?...		
	¿Conoce el importe de las devoluciones? ……………………………………		
	¿Sabe que carga de trabajo cubre su cartera de pedidos?..........................		
	¿Conoce el porcentaje sobre la venta total que representa cada uno de sus clientes?..		
	¿Dispone de algún sistema para la captación de nuevos clientes?............		
	¿Conoce el número de nuevos clientes conseguidos por periodo y vendedor?...		
	¿Sabe usted lo que vende cada uno de sus vendedores y porqué?...........		
	¿Sabe lo que no vende cada uno de sus vendedores y porqué?................		
	¿Ha estudiado la zona por vendedor de forma que el coste sea mínimo y pueda ser atendida perfectamente por él?..		
	¿Conoce usted el umbral de rentabilidad por vendedor?.............................		
	¿Dispone de elementos correctos para determinar las tarifas de venta?.....		
	¿Conoce cómo están sus precios con relación a la competencia y las causas de la diferencia?..		
	¿Conoce cual es el coste de un pedido?..		
	¿Conoce el número de ventas por zona?..		
	¿Conoce la rentabilidad por sector?...		
	¿Conoce los costes de distribución por sector?...		
	¿Ha racionalizado la distribución para conseguir unos costes mínimos?..		

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

		Si	No
	¿Conoce cual es su capacidad de producción real y efectiva?....................		
	¿Conoce cuales son los cuellos de botella de su proceso productivo, es decir, las operaciones que limitan su capacidad productiva?......................		

	¿Conoce si el proceso de fabricación será antieconómico a corto plazo?... ¿Conoce el porcentaje de horas improductivas y sus causas?................... ¿Conoce el porcentaje de absentismo y sus causas?................................. ¿Existe un programa de fabricación que tenga en cuenta los plazos de entrega solicitados por el cliente?... ¿Este programa es puesto al día periódicamente y comunicadas las variaciones del plazo de entrega? …………………………………………… ¿Se planifica la carga de trabajo por operación?.. ¿Se programa el trabajo diario de cada operario dándole el trabajo necesario para conseguir el rendimiento óptimo?...................................... ¿Conoce el valor de coste de los trabajos en curso de fabricación?.......... ¿Conoce los costes previsionales de producción?...................................... ¿Controla el consumo de materiales y las causas de las desviaciones?..... ¿Controla el porcentaje de desecho que se produce?................................. ¿Tiene montado un control estadístico de calidad en curso de fabricación?... ¿Dispone de algún sistema para controlar de forma periódica el coste de fabricación y las desviaciones sobre lo previsto?.. ¿Tiene implantado algún sistema de incentivos sobre la producción?........ ¿Tiene implantado algún sistema de incentivos a la calidad?.................... ¿La plantilla en servicio es la mínima indispensable?................................. ¿El número de mandos es el mínimo indispensable?.................................. ¿Todas las personas del departamento conocen cual es su misión, su responsabilidad y lo que se espera de ellos?..		

ADMINISTRACIÓN

		Si	No
	¿Conoce cual es la rentabilidad prevista sobre lo que produce o vende?.... ¿Conoce cual es la cifra mínima que ha de fabricar y/o vender a partir de la cual empieza a ganar dinero?... ¿Conoce a cuanto asciende el valor de los clientes de dudoso cobro?....... ¿Tiene montado un seguimiento para recuperar los impagados?..............		

	¿Conoce el porcentaje de sus costes financieros sobre su cifra de negocio?.. **¿Conoce cual es el valor de sus stocks en cualquier momento del año?.....** **¿Conoce usted cual debería ser el valor de sus stocks?.............................** **¿Conoce cuál es el valor de las pérdidas de ventas por rotura de stocks?..** **¿Dispone periódicamente de Cuentas de Resultados?................................** **¿Dispone de un control permanente de su gestión?....................................** **¿Dispone de un "cuadro de mando" que sintetice todas las coordenadas de la evolución de su empresa?...** **¿Dispone de forma periódica de un Balance de Situación?..........................** **¿Conoce cual es su tesorería actual con relación a sus obligaciones de pago?...** **¿Conoce cuál es su solvencia?...** **¿El uso de capitales ajenos beneficia o perjudica su rentabilidad sobre el capital propio?..** **¿Sabe cual es el capital mínimo necesario para obtener la máxima rentabilidad?...** **¿Le dicen algo a usted los "índices de gestión"?...** **¿Amortiza usted la cuota lineal máxima autorizada por Hacienda?............** **¿Qué sistema de amortización realiza?...** **¿Conoce con cifras elocuentes la distancia a que se encuentra su empresa de la suspensión de pagos?...**		

PREGUNTAS

1. **Describa las características de los problemas de información.**

2. **¿Cuál es el resultado de disponer de excesiva información respecto a las decisiones de la Gerencia?**

3. **¿Cuáles son las informaciones prioritarias que requiere la Gerencia?**

4. **Explique como funciona un sistema de información controlado informáticamente.**

5. **¿Cuáles son las consecuencias si la información no se procesa rápidamente?**

6. **¿Cómo podremos asegurar que la información llega a todos aquellos que la precisen?**

7. **¿Cómo podremos mantener información confidencial dentro del sistema?**

8. **¿Cuál es el registro esencial cuando se diseña un sistema de administración de la información?**

9. **¿Cómo debe presentarse la información requerida?**

10. **¿Qué significa el término "control piramidal"?**

11. **¿Cómo facilita el proceso de delegación un buen control de la información?**

12. **¿Por qué el sistema de administración de información es una parte vital en la dirección por objetivos?**

13. **Defina la importancia de la fluidez de la información para acceder al sistema.**

14. **¿En qué forma un Director de Producción puede utilizar un sistema de información basado en una aplicación informática?**

Unidad 10 Administración, Información y Gestión

Tema 40 Servicios disponibles para la Gerencia

En este último Tema se estudian los diferentes instrumentos de gestión que están al alcance de la Gerencia como: *El Estudio del Trabajo, Organización y Métodos, La Investigación Operativa, los Servicios de Consultoría Interna y Externa (Outsourcing, Interim Management),* entre otros.

INTRODUCCIÓN

Los **“servicios gerenciales”** pueden considerarse como las funciones básicas que realiza el gerente para mejorar la operatividad de la empresa a través de la organización, administración y control de la misma. Esto incluye el cálculo y control permanente de los elementos patrimoniales, el perfeccionamiento de las técnicas de gestión y la adecuación de los sistemas y procedimientos de negocio.

Son varias las áreas de servicio de gerencia:

- **Estudio del trabajo.**
- **Organización y Métodos (O&M)**
- **Investigación operativa (IO)**
- **Proceso de datos y control de la gestión.**

Estos servicios engloban las diferentes funciones de la Dirección definidas en las áreas de **organización, planificación y control.** En este último Tema examinamos los contenidos básicos de estas tres áreas funcionales de la Gerencia.

De alguna forma podemos comparar las funciones de la Gerencia con las de otras secciones de la empresa, como por ejemplo el Dpto. de Personal o de RR.HH, estudiado en temas anteriores. Varios especialistas se agrupan en un staff centralizado y prestan servicios de asesoramiento y asistencia en la gestión a los distintos responsables para apoyarles en sus funciones.

ESTUDIO DEL TRABAJO

El Estudio del Trabajo podemos describirlo como el análisis de las tareas que se realizan en la empresa con el fin de evaluar de cada una de ellas, lo siguiente:

1. **Qué debe hacerse exactamente.**
2. **Cuáles son las condiciones idóneas para llevar a cabo el trabajo.**
3. **La magnitud de la tarea para evaluar su retribución.**

El estudio del trabajo es un proceso complejo donde intervienen varias etapas:

a) **Revisión del puesto de trabajo.**
b) **Análisis de su relación con otros.**
c) **Valoración de sus contenidos.**

d) **Tiempo que tarda en realizarse.**
e) **Determinar la forma más eficiente para su realización.**
f) **Obtención del mayor rendimiento con el mínimo esfuerzo.**

Este aspecto de la gestión causó muchos problemas en el pasado porque la Gerencia debía consultar a los representantes gremiales antes de realizar cualquier estudio.

Hoy, en la mayoría de las empresas existen verdaderos especialistas en materia laboral que realizan estos estudios, conocen perfectamente todos los aspectos de su profesión y tienen un amplio conocimiento del espectro laboral.

ORGANIZACIÓN Y MÉTODO

La Organización y el Método (O&M) es la acción sistemática orientada hacia los problemas y procesos organizativos. <u>La meta es la eficiencia máxima a todos los niveles de la organización.</u>

Al igual que los demás aspectos de los servicios de gerencia, los expertos en O&M tienen la función de asesorar pero no tienen ninguna autoridad funcional. Utilizan técnicas similares a las funciones desempeñadas en los estudios de trabajo y se relacionan con tareas del equipo

directivo y temas administrativos, preferentemente.

Tanto el estudio del trabajo como O&M, tienen como objetivo:

- **Examen e investigación permanente de la organización.**
- **Búsqueda de datos para diseñar e implementar nuevos métodos para mejorar los niveles de productividad.**

O&M se considera principalmente como la metodología para mejorar las prácticas de dirección en los sistemas económicos de la empresa privada, pública o mixta; y a fomentar los recursos humanos del colectivo mediante el perfeccionamiento de las técnicas de gestión y así rentabilizar los recursos de la empresa.

INVESTIGACIÓN OPERATIVA

La investigación operativa (IO) podemos definirla como el método científico para analizar y resolver problemas prácticos de la Dirección. Este concepto hace especial hincapié en los aspectos cualitativos de la investigación operativa para evaluar y analizar la información necesaria para transferir conocimientos y experiencias eficaces a los responsables de la gestión empresarial.

Las técnicas IO intentan encontrar una relación entre los distintos problemas estructurales, entre los que destacamos:

- **Los problemas de prioridades:** en relación a las demandas, el tiempo que se tarda en satisfacerla y los efectos derivados de las demoras o esperas.
- **Los problemas de alternativas:** tratando de encontrar el mejor camino cuando se tienen varias posibilidades.
- **Los problemas de I+D+i:** la decisión a tomar cuando se disponen de varios recursos para asignar a una investigación o innovación.
- **Los problemas secuénciales:** para minimizar los costes asociados en el proceso productivo.

Algunos consultores definen la investigación operativa como “la ciencia de los negocios” ya que emplea modelos matemáticos y tratamientos rigurosos y específicos para solucionar los problemas de la gestión empresarial.
Es una actividad especializada y los profesionales que realizan trabajos de IO son titulados universitarios o de estudio post-grado (MBA).

LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA INTERNA

Los motivos para establecer un servicio de consultoría interna, son similares a aquellos estudiados en el Tema 13, cuando tratábamos la centralización. Las actividades de los especialistas que intervienen en las diferentes disciplinas están diseñadas para prevenir conflictos o duplicidad de funciones.

El trabajo de estos consultores empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora y termina—idealmente--, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Este departamento que depende directamente de la Dirección General de la empresa tiene asignado un presupuesto de coste y son imputados a cada uno de los departamentos de la empresa en función de la asistencia prestada. En la práctica es un equipo de especialistas independientes que actúa como consultores o consejeros internos para el uso exclusivo de la propia empresa.

Los directores de departamento o gerentes de línea a veces se sienten inseguros con la

presencia y actividad de estos especialistas y quedan al descubierto a las criticas y/u observaciones porque examinan su departamento y su propio trabajo. Es muy importante que la Dirección General apoye y anime a estos responsables de área para que se dejen aconsejar y utilicen los servicios de consultoría interna.

Estos servicios pueden encuadrarse en cuatro grupos:

Análisis funcional: que se preocupa del estudio del trabajo, organización y métodos y de la investigación operativa.

Activación: con la implantación de nuevas técnicas de gestión a todos los niveles de la organización.

Prospectiva: realización de previsiones a largo plazo y planificación corporativa.

Desarrollo: operaciones futuras de la empresa y sobre los mercados donde operará en un futuro.

CONSULTORÍA EXTERNA (OUT SOURCING)

Muchas empresas pequeñas y medianas no pueden permitirse el gasto de un departamento de servicios de consultoría propio y contratan temporalmente la realización de estos trabajos a empresas o profesionales externos, definido con el término anglosajón **"out sourcing**", es decir **la externalización de los servicios.**

La consultoría externa es un servicio independiente y se caracteriza por la imparcialidad de los especialistas, que es un rango fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las empresas-clientes y con las personas que trabajan en ellas; en cambio puede, gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaje en la empresa podría serlo.

La consultoría no proporciona soluciones milagrosas; sería un error suponer que una vez contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La Consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales, pero factibles.
Las cualidades de un consultor son: **creatividad, observación, análisis, síntesis y decisión.**

¿Por qué se emplean consultores?

- **Para que aporten conocimientos y capacidades especiales.**
- **Para que presten ayuda intensiva de forma transitoria.**
- **Para que den a la Dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.**
- **Para una formación adecuada a su cuadro de colaboradores y/o mandos intermedios.**

Las etapas básicas de la tarea operativa del consultor son:

1. **Investigación.**
2. **Análisis de los datos.**
3. **Propuesta de mejoras y soluciones.**
4. **Aplicación de los proyectos de racionalización necesarios.**

La gama de problemas cuya solución se encomienda a consultores es sumamente amplia. Desde el punto de vista de la calidad o nivel de la situación, la Dirección puede pedir al consultor:

a) **Que corrija una situación que se ha deteriorado (*corrección).***
b) **Que mejore la situación *(perfeccionamiento).***
c) **Que diseñe una situación totalmente nueva*(creación)***

Generalmente los consultores de empresa no siempre están capacitados para tratar problemas de orden tecnológico, como programar un ordenador. Esta asistencia puede prestarla la misma unidad de consultoría si la empresa es grande o bien empresas especializadas en diseños informáticos (Software).

El consultor, como promotor de cambio, puede asumir dos funciones fundamentales:

Consultor de Recursos (Analista): este tipo de consultor facilita información y servicios, recomendando un programa de acción previa, recopila datos y acciones internas de la empresa. El éxito de su trabajo depende del diagnóstico concreto de las necesidades y de la pericia del consultor para facilitar la información adecuada o prestar el servicio que convenga en cada caso.

Consultor de Procesos (Consultor de Gestión): en este caso, el consultor, como promotor y profesor del cambio trata de ayudar a la organización haciéndole tomar conciencia de procesos orgánicos, de sus consecuencias probables y de las técnicas para lograr cambios efectivos.

A diferencia del analista que se ocupa principalmente de transmitir conocimientos y de resolver problemas, el consultor de gestión da a conocer su enfoque, sus métodos y valores de manera que conjuntamente con la propia organización se implantan y ejecutan las nuevas metodologías de trabajo e iniciar así el cambio.

En consecuencia, desde este momento los trabajos que se realizan son prácticos y no teóricos, ya que desde el Director, colaboradores y consultor participan en la evolución y nuevo dimensionamiento de la empresa. En la consultoría de estilo moderno la dos funciones son complementarias. Los consultores ayudan a resolver problemas a otras personas y organizaciones. Se suele decir que **un experto es alguien que sabe algo que usted ignora.** Por consiguiente, existen dos aspectos principales en toda relación de consultoría externa:

- **El análisis y la solución del problema.**
- **La relación entre el consultor y el cliente.**

Estos dos aspectos están interrelacionados y si la relación consultor-cliente no es debidamente entendida por ambas partes, por muy bueno que sea el criterio técnico en que se basa la solución propuesta a determinado problema, no se llegará a resultados prácticos.

En la historia de la Consultoría se conocen millares de casos archivados que provocaron gran confusión en la organización-cliente porque los papeles complementarios del consultor y del cliente no habían sido definidos o porque las relaciones entre ambos se deformaron en el curso de la consultoría.

Al iniciar una tarea es necesario disipar la incertidumbre y las especulaciones que el objeto de la presencia del consultor suscita en la empresa.

La buena práctica directiva y las buenas relaciones laborales exigen que los trabajadores o sus representantes reciban información completa sobre los asuntos de interés para los trabajadores relativos al funcionamiento y perspectivas de la empresa y a la situación presente y futura de la misma. Este punto es importante en muchas tareas de consultoría; tanto el consultor como su cliente deben prestar particular atención a tales tareas que, por su carácter, pueden exigir no sólo información, sino la celebración de consultas e incluso en algunos casos, negociaciones entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores (Recomendaciones de la OIT y práctica en todos los países del área comunitaria europea).

El consultor antes de aceptar la tarea, debe estar seguro de que puede solucionar la definición del problema y su puesta en marcha. A excepción de los casos más sencillos y claros, el consultor desea llegar a su propia solución acerca de la índole del problema y de las dificultades que entraña su posible solución por medio del estudio de la empresa.

La definición del consultor puede diferir de la del cliente por muchas razones. Con frecuencia los empresarios están demasiado inmersos en una situación particular o son ellos mismos

quienes han creado el problema con su solución pasada, y no pueden darse cuenta de su magnitud y su alcance. Pueden ver sólo los síntomas y no el problema real o bien resistirse a admitir la existencia de ciertos aspectos del problema y preferir que el consultor los "descubra".

El comportamiento del consultor durante todo su cometido repercute acusadamente en las relaciones de trabajo y en la ayuda que logrará obtener del cliente y de su personal. No todas las personas que trabajan en la empresa apreciarán inmediatamente la presencia de alguien que viene del exterior a demostrarles que ellos (individual o colectivamente) podrían trabajar mejor o con más rendimiento. El consultor se gana su confianza y apoyo escuchando sus argumentos, siendo paciente y modesto, demostrando su competencia sin valerse de ardiles para impresionar y trabajando con suma organización y disciplina.

Si las relaciones de trabajo son buenas y el cliente está plenamente satisfecho por los progresos logrados por el consultor, puede presentarse otro peligro: la tentación de asociar tan estrechamente al consultor a la solución de los problemas de la Dirección, que el cliente le delegue de hecho parte de su función decisoria. En tal caso, el consultor debe emplear la siguiente analogía y decirle al cliente que **la función del consultor es la de ser su fisioterapeuta, no la de sus muletas.**

Aunque la mayoría de las tareas de consultoría pueden redundar en mejoras, también las hay que por diversas razones no pueden dar ningún resultado y que, por consiguiente, significarán un gasto financiero inútil.

Por ejemplo, el cliente desea introducir un cambio que debería haberse efectuado hace tiempo y que ahora ya no puede impedir el deterioro general de la situación. O bien es posible realizar mejoras, pero a expensas de medidas tan graves para el personal que el cliente no las puede aceptar. O bien, el beneficio conseguido sería tan escaso que no justificaría los honorarios del consultor.

Si el consultor profesional descubre una situación de ésta índole al asumir una tarea, e incluso si ha empezado ya a trabajar en ella, debe informar al cliente con franqueza y sugerirle la cancelación del contrato.

Ningún consultor profesional perpetúa su tarea haciendo al cliente dependiente de su consejo. El único trabajo realmente digno del consultor es su trabajo educativo y formativo que enseña a los clientes y a su personal a llevar mejor sus asuntos por sí mismos.

La transmisión de toda la información sobre los métodos empleados y la formación del personal de la empresa, de manera que sean capaces de repetir las mismas operaciones sin ayuda, **son elementos fundamentales del método profesional del consultor.**

Esto no significa que cuanto mejor haya enseñado el consultor a su cliente y a su personal, menos trabajo tenga en el futuro.

Los consultores se comprometen a no desvelar ninguna información confidencial (en el contrato suscrito con el cliente existe una cláusula tipificando el alcance) sobre sus clientes y a no hacer uso alguno de esta información para obtener beneficios o ventajas. Los clientes deben estar convencidos de que pueden confiar plenamente en sus consultores, de lo contrario la consultoría es imposible.

La confidencialidad es todavía una cuestión importante en España, donde las empresas no están seguras de que la información que facilitan a consultores procedentes de Centros de Dirección de Empresas o de Productividad no sea transmitida a organismos o a las delegaciones de Hacienda. **Por lo tanto, una consultoría vinculada al sector público pierde autonomía y fiabilidad.**

RESUMEN

- **En este Tema hemos estudiado brevemente la complejidad de la gestión empresarial y, quizás hayamos aportado al lector una visión de los detalles y aspectos cuantitativos de la función de la Gerencia, aunque en cursos de un nivel más alto que en un futuro puedan realizar éstos, consigan completar un conocimiento más profundo sobre estas materias.**

- **En la tarea cotidiana de un Director de empresa, éste puede utilizar todos los instrumentos de gestión puesto a su disposición para analizar los posibles riesgos antes de decidir sobre las políticas, estrategias o tácticas más convenientes para el desarrollo de su empresa. Los servicios gerenciales ofrecen técnicas de gestión cada día más eficaces y éstas están evolucionando constantemente ante los nuevos retos de la economía mundial.**

- **El estudio del trabajo, organización y métodos y la investigación operativa son las disciplinas principales que prevalecen en el ámbito de la gestión. Lo único que se le pide al responsable es que entienda y aproveche al máximo los servicios que éstas técnicas le ofrecen de forma práctica.**

- **Finalmente, muchas de las teorías que contienen la ciencia de los negocios que Vd. ha leído en esta Unidad, en la práctica no son llevadas a cabo, porque muchos gestores no adquieren compromisos en orden de hacer rentables todos y cada uno de los recursos puestos a su disposición.**

- **Difícilmente se puede implicar a una organización en la asunción de una determinada cultura organizativa y mayores niveles de participación cuando el aspecto motivacional falla. El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura técnica que garantice el desarrollo, y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un permanente control de todas las coordenadas de su evolución, mejorando sus puntos débiles, y afianzando y/o potenciando sus puntos fuertes.**

EJEMPLO PRÁCTICO (I)

Una Compañía de Telecomunicaciones de ámbito internacional decidió abrir una oficina nueva en Madrid-capital. Existían tres locales disponibles y todos ellos a un coste similar. Un consultor del **IEGE** fue asignado a la tarea de hacer una selección. Le fueron dadas las siguientes instrucciones:

1. **Recomendar cual de los locales era el más adecuado para la instalación de esta nueva sucursal, primera en España.**
2. **Recomendar cual sería el número de empleados que serían necesarios y su grado profesional para trabajar en la sucursal. Selección y gestión de personal.**
3. **Diseñar la disposición de las oficinas, los diferentes grupos y el mobiliario y decoración.**
4. **Trámites para la constitución de la sucursal.**
5. **Concepción y creación de los documentos generales para la normal relación entre la sucursal y la oficina central de la compañía.**
6. **Vigilancia tecnológica.**
7. **Evaluación estratégica de la sucursal y su desarrollo.**
8. **Marketing práctico.**
9. **Estructura logística.**

En definitiva el **IEGE** le proporcionó un conjunto de competencias operativas a través de un interlocutor único: **el Consultor.**

EJEMPLO PRÁCTICO (II)

Los continuos cambios que experimentan las compañías afectan directamente a la subcontratación de servicios (*outsourging*), obligándoles a ser flexibles para adaptarse a esta continua evolución.

El constante movimiento al que se encuentran sometidas las empresas, el alto grado de dinamismo que hoy en día se experimenta en los mercados, las fusiones y adquisiciones y los mercados emergentes, entre otros factores, convierten a las compañías en organizaciones vivas, dinámicas y en constante evolución.

Los nuevos enfoques estratégicos hacen que los contratos de *outsourcing*, por lo general firmados a largo plazo, deban ser flexibles y con capacidad para adaptarse a los continuos cambios. Así, se llegan a producir cambios tan rápidos que hacen que el plan de negocio realizado para elaborar el contrato pueda quedar desfasado, incluso antes de cumplirse el primer año de su puesta en marcha.

La externalización de los servicios aporta innumerables ventajas a las empresas. Entre otras:

- Es el procedimiento más eficaz para optimizar los costes indirectos y de estructura.
- Permite contratar mejoras sucesivas con carácter variable, pagando solo por el consumo.
- Da entrada a un know-how específico de cada actividad.
- Flexibiliza las estructuras de la empresa.
- Ofrece disponibilidad de nuevas tecnologías sin inversiones.
- Racionaliza la gestión operativa.
- Permite centrase en el negocio principal y liberar a la dirección general de actividades no estratégicas.
- Facilita la competitividad en un entorno cambiante.
- Personaliza los servicios.
- Mejora la productividad.
- Agiliza la gestión del cambio.

Los fundamentos teóricos sobre la externalización indican que todo es subcontratable a excepción de aquello que compromete la filosofía de la empresa, su estrategia y su capacidad de decisión. En los Estados Unidos, el país más avanzado en outsourcing, las actividades que más se subcontratan, tanto de forma permanente como esporádica, son las siguientes:

A C T I V I D A D	% DE EMPRESAS
Nóminas	**62,3%**
Servicios generales (limpieza, seguridad, mantenimiento	**55,6%**
Servicios para empleados (formación, guardería etc.)	**41,5%**
Servicios jurídicos	**39,6%**
Gestión de impuestos	**38,7%**
Desarrollo de software	**27,4%**
Formación	**25,5%**
Mantenimiento tecnológico	**16,0%**
Auditoria interna	**15,1%**
Finanzas y Contabilidad	**11,3%**
Estrategia y Planificación	**11,3%**
Asistencia Técnica	**10,4%**
Recursos Humanos	**8,5%**

El 98% de las compañías norteamericas han externalizado, bien en algún momento bien de forma permanente, una parte de sus actividades, y en España, en algunos segmentos, el nivel de outsourcing llega al 40% de los procesos de la compañía. Cualquier directivo sabe que todo

lo que ahorra tiempo y todo lo que supone racionalizar esfuerzos siempre se traduce, a largo plazo, en dinero de una u otra manera.

EJEMPLO PRÁCTICO (III)

INTERIM MANAGEMENT

Las empresas pequeñas, no suelen contar con recursos de dirección sobrantes para enfrentar circunstancias inesperadas o excepcionales. La dificultad en la gestión simultánea de múltiples proyectos desborda con frecuencia a los equipos directivos de las empresas y, para ellas, el Interim Management proporciona la flexibilidad de contar de una manera rápida con esos recursos, sin sobrecargar las tareas del empresario o de su equipo.

De hecho, trabajar en cambios que pueden ofrecer nuevas oportunidades, entrar en nuevos mercados o que incluso pueden invitar a fusionarse con un competidor, cambios que pueden ser claves para la supervivencia de una empresa y, al mismo tiempo, gestionar el día a día de la compañía, puede ser una difícil, cuando no imposible tarea, que puede producir enormes dolores de cabeza y exigir excesivamente tiempo y dedicación por parte de los empresarios.
Por todo ello, creemos oportuno informar al lector sobre la conveniencia y ventajas del Interim Management, como una perfecta solución para este tipo de problemas.

En términos generales, el **Interim Management** es la contratación temporal de un directivo Senior independiente, por un periodo de tiempo definido, bien para llevar a cabo los cambios en la actividad de la empresa o para hacerse cargo de la dirección de un proyecto concreto. El **Interim Management** es un recurso flexible, que puede además contratarse con carácter de inmediatez y por un tiempo concreto.

Entre las circunstancias que a menudo deben llevar a la decisión de contratar a un Directivo temporal, pueden mencionarse la reestructuración o reorganización de las empresas, llevar adelante cambios estratégicos, en procesos de fusión, adquisición o venta de empresas, en situaciones de crisis, para el lanzamiento de nuevos productos, para ganar mercados, para la puesta en marcha de sociedades filiales o sucursales o para situaciones de no sucesión por parte del empresario, que acostumbran a darse con cierta frecuencia en empresas familiares. El **Interim Management** está diseñado para ayudar a los pequeños empresarios, frente a una oportunidad, necesidad específica, o situación de crisis y muchos son sus factores interesantes:

- **La rapidez, pues el puesto se cubre en días y sin costo de tiempo y dinero en seleccionar el directivo adecuado.**
- **La experiencia, que, generalmente, sobrará para acometer el proyecto concreto y con la experiencia de haber ya trabajado con anterioridad en un escenario semejante.**
- **La objetividad, pues el Directivo temporal, sin cargas ni emociones, sin dependencias extrañas, sugerirá todo lo que crea oportuno acometer para mejorar las condiciones y posibilidades de la empresa.**
- **La eficacia, pues su experiencia le permitirá trabajar con eficacia desde el día uno y, en conexión directa con el primer nivel de decisión de la compañía, gestionará adecuadamente en tiempo y forma, los cambios.**

El Directivo temporal se compromete a resultados tangibles. No trabajará nunca por las "medallas", pues será consciente de que trabaja solo por objetivos concretos y durante un periodo de tiempo determinado. No compite con nadie, ni quiere hacerlo. El **Interim Management**, finalmente, también puede proporcionar docencia, pues el Directivo temporal, puede ayudar a la formación, entrenamiento y tutoría de un director o equipo directivo joven y poco experto. Se trata de una práctica bastante extendida en países como Inglaterra, Holanda o Estados Unidos pero todavía poco habitual aún en nuestro país, aunque se espera entre en fase de crecimiento.

Normalmente, las condiciones del Interim Mangement se basan en que el empresario paga un fijo mensual, más gastos extras previamente acordados y no hay más costo, ni en la selección del directivo, ni en su cubrir sus necesidades para el día a día. No hay coches de empresa, ni ordenador portátil, ni teléfono móvil, ni siquiera compromiso de mantener el empleo fuera de las necesidades más concretas.

El directivo temporal reporta directamente al propietario o Consejo de Administración de las compañías, pero no solo reporta, también "lo hace" e implementa, con autoridad delegada, los cambios que sean necesarios. **"No explica lo que hay que hacer, ni tampoco donde hay que hacerlo. Sencillamente, lo hace". (Alberto Aguelo-Consultor)**

El marco temporal de ejecución de un servicio de estas características, se sitúa entre los 4 y los 18 meses, pudiendo, en raras ocasiones, superar la barrera de los dos años. Las compañías multinacionales, que quieren abrir una filial en nuestro país, suelen contratar servicios de **Interim Management** para su nueva implantación que van, desde

- El registro del nombre de la Compañía.
- La redacción de los Estatutos Sociales y preparación de todas las formalidades para constitución de la compañía ante Notario.
- Registro de constitución.
- Alta en Hacienda.
- Seguridad Social.
- La obtención de las Licencias Municipales y otros permisos oficiales.
- Búsqueda de instalaciones.
- La negociación de contratos de alquiler/compra-venta.
- Los contratos de servicios, los permisos de apertura.
- El control de la rehabilitación de las instalaciones.
- La compra de muebles y equipo.
- Los contratos de personal y sus registros.
- Los servicios de back Office: nómina y servicios sociales, contabilidad, informes mensuales de Balance de Situación y Cuentas de Pérdidas y Ganancias.
- Control presupuestario.
- Administración de la Compañía.
- Impuestos.
- Tesorería.
- Bancos.
- Facturación y cuentas a cobrar.
- Negociación con proveedores, contratos de seguros.
- Contratos de mantenimiento.
- El soporte al Consejo de Administración o socios.
- La supervisión de asuntos Fiscales y Legales.
- El soporte a la Junta de Accionistas.
- El control del negocio.
- La representación de la compañía cuando y donde sea necesario.

Muchos directivos se oponen a contratar los servicios de Interim Management por miedo a las críticas o porque creen que con ello demostrarían debilidad, cuando es todo lo contrario. Cuando un directivo pide ayuda, muestra un signo de madurez y de interés por mejorar constantemente las posibilidades de la empresa.

EJERCICIO

Resuma las cualidades esenciales que a su juicio son requeridas para ser un gerente eficaz y cuál sería el entrenamiento adecuado para evidenciar estas cualidades.

PREGUNTAS

1. Defina el significado "servicios gerenciales"

2. **¿Cuáles son las áreas principales de los servicios gerenciales?**
3. **¿Qué es lo que se obtiene al analizar un estudio del trabajo?**
4. **¿Qué etapas intervienen en el estudio del trabajo?**
5. **Defina lo que es Organización y Método (O&M)**
6. **Compare el estudio del trabajo con O&M**
7. **Defina lo que es la Investigación Operativa(IO)**
8. **Defina alguno de los conceptos estructurales estudiados en la Investigación Operativa.**
9. **¿Como podemos comparar los servicios de consultoría interna con la centralización?**
10. **¿Qué significa la definición "consultores internos"?**
11. **¿Por qué los Directores Generales deben apoyar a los responsables de Departamento para que utilicen los servicios de consultoría interna o externa?**
12. **¿Como se pueden clasificar los servicios de consultoría interna?**



CURSO: INTRODUCCION A LA GESTION EMPRESARIAL

RELACIÓN DE EMPRESAS, BIOGRAFÍA DE PERSONAS, EFEMERIDES, NOTAS, CITAS Y DEMAS DATOS MENCIONADOS EN ESTE CURSO.

A.C.LEYTON

Autor de "*El Arte de la Comunicación",* publicado en 1968

AMSTRAD

Compañía del sector informático fundada en 1968, situada en Brentwood House, 169 Hig Road- Bretwood-Exxex-Reino Unido.

ALLAN SUGAR

Fundador de AMSTRAD.

ARECES (RAMON)

Ramón Areces Rodríguez, fundador del Cortes Inglés, nació en La Mata (Asturias) el día 15 de septiembre de 1904 Desde muy joven, como muchos otros muchachos asturianos de principios del siglo XX, vio que la única posibilidad de prosperar estaba en América, donde un hermano de su madre ocupaba un puesto de responsabilidad en los almacenes El Encanto de la Habana y allí trabajo durante varios años. Como diría Ramón Areces "para muchos asturianos América estaba más cerca que Madrid: atravesar el puerto de Pajares era peor que ir a otra Galaxia".

El Encanto fue fundado por dos familias de emigrantes asturianos y era uno de los almacenes más importantes y modernos del mundo, en el que trabajaban 1.200 empleados. Su política comercial se basaba en el modelo americano, mediante la venta diversificada de artículos y en la agresividad comercial, y en su política laboral, en el paternalismo.

En 1924 viajó desde Cuba hasta Estados Unidos y Canadá, países en los que las nuevas formas del comercio estaban muy desarrolladas, con el propósito de aprender inglés, y adquirir conocimientos de economía y observar los almacenes más desarrollados. Este viaje fue fundamental en su vida profesional, pues cuando regresó a España y adquirió una pequeña tienda desarrolló en su establecimiento las técnicas comerciales aprendidas en América,

consiguiendo con el paso del tiempo se convirtiera en la primera empresa privada no financiera de nuestro país.

En 1935 vuelve a España, y en diciembre de este año adquirió en traspaso una sastrería llamada “EL Corte Inglés”, fundada en 1980. El local de 146 metros cuadrados, estaba en la finca que había adquirido Pepín Fernández para construir el primer edificio de Galerías Preciados y hacia esquina con la calle Rompelanzas, Carmen y Preciados, una de las zonas más comerciales de Madrid.

Una vez realizada la compra, Areces se encargó de la gestión y puesta en marcha del negocio, diseñando desde entonces la estructura y estrategia del Cortes Inglés. Una vez acabada la guerra civil emprendió la expansión del negocio, para ello constituyó en junio de 1940 El Corte Ingles SAL. con un capital de un millón de pesetas.

Aunque a finales de los años cincuenta Galerías Preciados aventajó a El Corte Inglés en cuanto a volumen de venta y número de centros abiertos, la cadena de Areces, con paso lento y seguro, fue ganando posiciones.

El Corte Inglés nació en unos años difíciles para la economía y la sociedad española, enmarcados en una política autárquica que provocó una gran escasez de mercancías. Sólo se podía vender lo que se producía en el país, que no era mucho, y esto ocasionaba graves problemas de suministro. Estos años fueron duros para Ramón Areces y competir con Galerías Preciados no resultaba sencillo. Al finalizar la década, Galerías Preciados vendía veinte veces más que el Corte Inglés y había abierto sucursales en varias ciudades españolas.

Sin embargo, a partir de los años sesenta, coincidiendo con la transformación económica y social del país, el Corte Inglés comenzó a despegar, gracias a los apoyos económicos que recibió de su tío Cesar Rodríguez cuando regresó a España, tras la Revolución Castrista, fortuna que invirtió en la empresa gestionada por su sobrino

El plan de expansión diseñado por el empresario y su equipo de colaboradores, consistió en captar la clientela más selecta y elitista de la sociedad para sus almacenes. La campaña publicitaria de esos años fue “conseguir un género exclusivo para unos clientes más exigentes”.

El aumento del consumo en España, al mejorar la renta disponible de sus habitantes, permitió una expansión rápida del negocio sin necesidad de acudir al crédito ajeno. Esta es, sin duda, una de las razones que explican que la empresa de Areces afrontara la crisis de los años setenta y ochenta en una situación más saneada que otras empresas del sector, que tuvieron que soportar graves problemas.

Al llegar los años 80, Ramón Areces se había convertido en el paradigma del empresario español. En 1982 fue nombrado doctor *honoris causa* en Ciencias Económicas por la Universidad de Oviedo. En el acto, uno de los más emotivos de su vida, dijo que “sus únicas universidades habían sido la vida y el trabajo”

AUSTIN (NANCY)

Nancy Austin es autora de innumerables publicaciones sobre el mundo del trabajo y en especial sobre los trabajos de la Gerencia. Es co-autora junto a Tom Peters de *Pasión por la Excelencia: La diferencia de la dirección (A Passion for Excellence: The Leadership Difference).* Ha escrito artículos sobre la Dirección y la Gerencia publicados en docenas de diarios y revistas. Es redactora de INC, la revista comercial que expone sus puntos de vista sobre el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Su libro más reciente es *La mujer asertiva*, publicado en julio de 2002. El trabajo de Mancy Austin y sus escritos sobre temas empresariales han cambiado el modo de entender los negocios. Es una autoridad en estas materias y una muy buena comunicadora que ha pronunciado conferencias por todo el mundo. Actualmente sigue elaborando nuevas teorías sobre el mundo de la empresa, combinando perfectamente conocimientos y experiencia para el deleite de sus seguidores.

AD HOC
Expresión latina que significa “adecuado a esto, para esto”

AT&T Corp.
Son las siglas de American Telephone y Telegraph Corporation, comenzó sus actividades en 1875, y fue fundada por Alexander Graham Bell y por dos hombres de negocio, Gardiner Hubbbard y de Thomas, que acordaron financiar su trabajo. Graham Bell inventó el teléfono, lo patentaron y crearon en 1877 Bell Telephone Company para explotar el invento. Entre 1894 y 1904 se crearon en Estados Unidos casi 6.000 compañías independientes y el número de teléfonos instalados creció de 285.000 a 3.317.000. Esta multiplicad de compañías de teléfonos produjo un sinfín de problemas, porque no existía interconexión entre usuarios de las diversas compañías. Esta situación no fue resuelta hasta 1913.

En septiembre de 1995, AT&T anunció la reestructuración de su grupo de empresas, y se independizaron Lucent (tecnología de sistemas y de equipos), NCR (fabricante de equipos informáticos) y una compañía de servicios de las comunicaciones que quedó adscrita a AT&T. AT&T en su nueva singladura desarrolló una compañía que integraban los servicios de voz y de datos y apostó ampliamente por el negocio de las nuevas aplicaciones tecnológicas, como fue el servicio de Internet, creando AT&T WolrdNet, asi como servicios basados en los satélites Skynet, los más avanzados estratégicamente. Su presidente C. Michael Armstrong en su informe anual de 1998 dijo “estamos transformando AT&T de una compañía doméstica a una compañía verdaderamente global”.

BEHAVIORISMO
La escuela conductista o behaviorista (del inglés *behavior,* “conducta”, interesada sobre todo en el estudio de los comportamientos aprendidos. Su método de estudio consiste en la realización de experimentos de la conducta en las organizaciones o grupos sociales, con las condiciones ambientales rigurosamente controladas. Escuela Psicológica que estudia las reacciones humanas en términos de conducta y comportamiento.

BRITIH PETROLEM (B.P)
British Petroleum, es uno de los tres minoristas más importante de la gasolina en Europa. Los orígenes de B.P. se remontan a 1901, cuando Guillermo Knox D’Arcy adquirió la concesión para la exploración de crudo en Persia, creándose para tal fin la Anglo-Persian Oil Company, que adquirió los derechos de extracción de las cantidades que necesitaba. La comercialización comenzó en Francia y Alemania en los años 20. B.P. estaba en Suecia en l927 y en Holanda Suiza en 1931. El nombre corporativo en 1935 cambió a Anglo-Iraniam Oil Company, manteniendo la marca B.P.

BAXTER
Baxter es una compañía de ámbito internacional, especializada en tecnologías, productos y servicios médicos de vanguardia. Su misión es proporcionar terapias innovadoras para el tratamiento y la curación de pacientes en estado crítico y para prevenir enfermedades como el cáncer, la insuficiencia renal, la hemofilia o las inmunodeficiencias, entre otras enfermedades graves. Los productos y servicios de Baxter se utilizan por los profesionales de la salud y sus pacientes, aportando valor añadido a los distintos sistemas sanitarios de más de 100 países.

CAMPSA
José Calvo Sotelo fue el artífice de una política petrolera en España, ya que creó un sistema mixto entre El Estado y la actividad privada que iba a desembocar en CAMPSA. Esa empresa y el Monopolio de Petróleos van a surgir para potenciar y mejorar los sectores de refino y distribución petrolífera.

En su momento, la oposición ante su creación fue notable, pues siempre se habia considerado al Estado como un mal empresario industrial. Pero a pesar de sus numerosos oponentes, el articulo 2º del Real Decreto Ley 1/42 de 28 de junio de 1927 sacaba a concurso público la gestión del Monopolio, que sería adjudicado por la Administración. De las seis propuestas presentadas salió triunfante la dirigida por los bancos españoles. Era el nacimiento de CAMPSA. El 1 de enero de l928 comienza su andadura la Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos S.A. que había quedado constituida el 24 de octubre de 1927 por

escritura. Estaba formada por un consorcio de bancos, cumpliendo así los requisitos establecidos en el Real Decreto de Alfonso XIII.

En el ingreso en la CEE era incompatible con la existencia del Monopolio de Petróleos. En la Comunidad Europea existían y existen disposiciones que imponen la libre competencia restringiendo la presencia de monopolios. El gobierno español se tuvo que plantear la posibilidad de eliminar o sustituir el Monopolio. Finalmente, basándose en el encarecimiento de la distribución que ocasionaría su desaparición, en países como Francia e Italia tampoco han sido erradicados los monopolios, se tomó la decisión de mantener un monopolio de hecho, es decir, adaptar el existente; así surge la nueva CAMPSA.

Como el tratado de Adhesión establece un periodo transitorio hasta alcanzar plenamente la integración en la Comunidad, el Estado tenia de plazo hasta enero de 1.992 para realizar la adaptación definitiva. Tiene que asegurarse antes de esa fecha la libre circulación de mercancías y la ausencia de prácticas discriminatorias en el mercado.

El Decreto Ley 5/1985 oficializa la Adaptación del Monopolio de Petróleos. El 3 de julio de l985 inicia su actividad la nueva CAMPSA, en la que se da entrada en su capital social a las diferentes empresas refinadoras nacionales. Se realiza por tanto, la integración vertical (una de las importantes carencias de CAMPSA hasta el momento), obteniendo de ella una mejor distribución interna de los productos y una mayor eficacia y calidad en los mismos.

A la progresiva liberalización a que se ven sometidos los diferentes sectores de la industria petrolífera, se une la realización de la integración vertical en la refinación del sector público: 1987 es el primer ejercicio financiero de REPSOL. Esta nueva empresa pública es la primera empresa industrial del país y la séptima a nivel europeo.

COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA

La CEE nació el 9 de mayo de 1950 cuando el Ministro francés de Asuntos Exteriores Robert Shuman da los primeros pasos en la declaración que lleva su nombre para integrar las industrias del carbón y del acero en Europa Occidental. El 18 de abril de 1951 se firma en París el tratado por el que se constituye La Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA). El tratado fue firmado por los representantes de los seis países siguientes: Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos y República Federal de Alemania.

El 25 de marzo de 1957, los “seis” firmaron los Tratados de Roma, por los que se funda la Comunidad Económica Europea(CEE) que integra globalmente las economías de los países miembros y la Comunidad Europea de la Energía Atómica (EURATOM), para el fomento del desarrollo pacífico de la energía nuclear. En 1967, las tres comunidades existentes (CEE, CECA y EURATOM) se funden en una sola COMUNIDAD EUROPEA.

El 1 de enero de 1973 se produce la primera ampliación de la Comunidad Europea con la entrada en vigor de la adhesión del Reino Unido, la Republica de Irlanda y el Reino de Dinamarca. El 1 de enero de 1981, se produce la segunda ampliación de la Comunidad Europea, con la adhesión de Grecia. El 1 de enero de 1986, España y Portugal ingresan en la Comunidad Europea. El 1 de enero de 1995 se producía la cuarta ampliación de la Comunidad con la entrada de Austria, Finlandia y Suecia. Nacía la “Europa de los Quince”.

En 1997, la Comisión Europea, en la denominada Agenda 2000, publicó sus dictámenes sobre las solicitudes de adhesión de Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, la República Checa y Rumania. Estos dictámenes se elaboraron partiendo de los criterios de Copenhague. La Comisión propuso una primera tanda de ampliación que incluye a cinco países. Eslovenia, Estonia, Hungría, Polonia y la República Checa. Las negociaciones con Chipre se hincarían seis meses después de finalizar la Conferencia intergubernamental. La situación de los demás países debía volverse a encaminar cada año. Este dictamen, lógicamente, provocó una gran polémica en los países excluidos de este grupo de “países avanzados”.

Actualmente el mapa geográfico y económico de la CEE se ha completado con la incorporación de los países que faltaba por lo que la CEE la componen 25 países con una población de casi 460 millones de personas. Es el principal socio comercial del mundo con un 20% de comercio mundial de bienes y un 25% de comercio de servicios. Genera la mitad de la inversión extranjera directa y es el receptor del 30% de las inversiones hechas en todo el mundo. La CEE es el mayor donante de ayuda al desarrollo y de ayuda humanitaria.

A continuación analizamos de una forma breve de los parámetros que presentan los nuevos socios comunitarios.
CHIPRE: Solo la parte griega se une a la CEE. El lado turco queda fuera. El sector de servicios y en particular el turismo ha sido el motor del desarrollo (65% de la población). La industria y la agricultura emplean el 35% de la población y generan el 21% y el 4% respectivamente del PIB. Renta per Cápita: 15.900 $ Población 728.000 habitantes. Superficie: 9.251 km2. Inflación: 2,8%

ESLOVAQUIA: Segundo lugar en desempleo entre los nuevos miembros y se ha enfrentado a grandes dificultades en su transición a la economía de mercado. Productora de metal y manufacturas metálicas, alimentos y bebidas, químicos y fibras, maquinaria, papel, textiles, cerámicas y productos de plásticos. Renta per Cápita: 5.000$ Población: 5.381.000 habitantes. Superficie: 49.035 km2. Crecimiento PIB: 4,0% .Inflación: 8,5%.Déficit Fiscal %. PIB: -6,3%

ESLOVENIA: Perteneció a la extinta Yugoslavia y es uno de los países más ricos de los recientemente incorporados. Productor de metales y manufacturas de aluminio, electrónica, madera, textiles, maquinaria, herramientas, patatas, trigo y azúcar. Renta per Cápita: 12.300$. Población: 1.997.000 habitantes. Superficie: 20.273 km2. Crecimiento PIB: 2,2% Inflación: 5,9% Superávit Fiscal: +0,9%

ESTONIA: Depende del comercio con Suecia, Finlandia y Alemania. Posee un fuerte sector de electrónica y telecomunicaciones. Productora de madera y sus derivados, textiles y maquinaria. Renta per Cápita: 5.300$ Población: 1.350.000 habitantes Superficie: 45.226 km2. Crecimiento PIB: 5,0% Inflación: 1,7% Déficit Fiscal: -12,6%

HUNGRIA: Fue el primer país del extinto bloque soviético en solicitar su adhesión a la CEE en 1994 y la de más alto PIB del bloque. Exporta maquinaria y equipo, manufacturas metálicas, alimentos, materias primas, combustibles y electricidad. Renta per Cápita: 7.100% Población: 10.115.000 habitantes. Superficie: 93.030 km2. Crecimiento PIB: 3% Inflación: 4,7% Déficit Fiscal: -5,7%

LETONIA: Posterior a la desaparición de la Unión Soviética y la restauración de la economía de mercado. Su PIB se redujo en un 50%. Exporta madera y derivados de la misma, maquinaria y equipos, metales, alimentos y textiles. Renta per Cápita: 4.000$ Población: 2.319.000 habitantes. Superficie: 64.589 km2. Crecimiento PIB: 5,5% Inflación: 3,0% Déficit Fiscal: -7,3%

LITUANIA: Es una de las economías de más rápido crecimiento en la CEE. Las reformas estructurales que ha emprendido la hacen ser un país muy competitivo dentro de la misma. Exporta productos minerales, textiles y confección, maquinaria y equipos, productos químicos, madera y alimentos. Renta per Cápita: 4.400$ Población: 3.447.000 habitantes. Superficie: 65.200 km2. Crecimiento PIB: 5,8% Inflación: 0,0% Déficit Fiscal: -5,7%

MALTA: Antigua posesión británica y altamente dependiente del comercio. La economía está concentrada en el sector electrónico, maquinaria y equipo de transporte. Importa el 80% de sus alimentos y tiene severas restricciones de agua potable. Renta per Cápita: 11.700% Población: 400.000 habitantes. Superficie: 316 km2. Crecimiento PIB: 1,2%

POLONIA: Es el país que más inversión ha atraído para su economía. Tiene un vasto sector agrícola que emplea al 20% de la población y genera el 5% del PIB. Exporta maquinaria y equipos de transporte, bienes industriales, alimentos y carnes. Renta per Cápita: 5.600% Población: 38.194.000 habitantes. Superficie: 312.685 km2. Crecimiento PIB: 2,9% Inflación: 0,8% Déficit Fiscal: -3,3%

REPUBLICA CHECA: Es un país centrado en la tecnología y en la explotación de manufacturas. Es uno de los países del extinto bloque soviético más rico. Es el mayor receptor de inversiones de Europa Central. Exporta maquinaria y equipos de transportes, productos químicos, petróleo y manufacturas. Renta per Cápita: 8.000$ Población: 10.211.000 habitantes. Superficie: 78.866 km2. Crecimiento PIB: 1,7% Inflación: 0,6% Déficit Fiscal: -5,7%

COCA-COLA

Coca-Cola fue creada el 5 de mayo de 1886, John Pemberton fue su inventor y empezó a trabajar en la fórmula a los 54 años de edad.

Coca-Cola llega a España por primera vez en 1928, pero en pequeñas cantidades y la primera ciudad que la distribuyó fue Barcelona. Los tranvías de la época ya llevaban publicidad del refresco y al empezar la Guerra Civil en 1936, el suministro se interrumpió y no fue hasta 1953 que regresó a España, y concretamente de nuevo a Barcelona, dentro de un gran paquete pactado con los Estados Unidos, en los que se incluía la instalación de las bases americanas en España

Instalada la primera factoría en una famosa fábrica de la época, Sandaru, el primer camión de reparto fue un vehículo que ya participó en la Batalla del Ebro, y debido a las restricciones eléctricas habituales en estos tiempos, cuando fallaba la luz, un generador a pedales, alimentaba de fluido eléctrico a la fábrica.

La historia pasada y presente de esta famosa bebida refrescante arroja los siguientes datos:

- El último cómputo, extraoficial, el consumo mundial de Coca-Cola excedía de 45.000 botellas por segundo.
- La compañía invirtió en 1990 más de 2.100 millones de pesetas en la construcción de su museo en la ciudad de Atlanta (Georgia), donde es visitado por más de 3.000 personas al día.
- Hoy día, es el producto más ampliamente distribuido en el mundo, adquirible en 232 países, muchos más que las naciones que forman la ONU.
- Junto con la palabra O.K!, Coca-Cola es la palabra más universalmente reconocida en la tierra, convirtiéndola en un símbolo del estilo de vida occidental.
- En sus comienzos fue introducida comercialmente como "tónico efectivo para el cerebro y los nervios".
- En 1938 fue declarada "Bebida por excelencia" en los Estados Unidos.
- Para Asa Candler, segundo propietario de la Compañía Coca-Cola, parte del atractivo de la bebida era el hecho de que suponía que aliviaba la digestión.
- Coca-Cola fue el primer producto ampliamente accesible que era al mismo tiempo un remedio patentado y una bebida con gas.
- Según contaba Mary Gab Humpreys en l894, el mayor mérito de Coca-Cola es su carácter democrático: "*un pobre bebe cerveza, un millonario bebe champagne, pero seguramente los dos beben Coca-Cola".*

CAMPOFRÍO

Campofrio es un grupo internacional de alimentación y nutrición, orientado al consumidor con inversiones en tres continentes e instalaciones industriales en siete países, llegando a más de 250 millones de consumidores en más de 40 países del mundo. Ha creado una sólida plataforma empresarial en los más importantes mercados del mundo, tanto en los pertenecientes a economías fuertes y consolidadas como en países con un alto y rápido ritmo de desarrollo.

CYERT Y MARCH

Richard Cyert es presidente del Instituto Carnegie Bosch en la Universidad de Carnegie Mellon. Es también autor/co-autor de numerosos libros y ha publicado más de cien artículos sobre economía, gerencia y ciencias del comportamiento. James March es profesor sobre temas gerenciales de Fred H. Merrill y profesor de Ciencias Políticas y Sociología en la Universidad de Stanford. Ha escrito muchos libros y articulos sobre la Ciencia del Comportamiento.

CHAPLIN (Charlie)

Charles Spencer Chaplin, actor, compositor, productor y director de cine inglés. Nació el 16 de abril de 1889 en Londres y falleció en Suiza el 25 de diciembre de 1977. En 1907 ingresó en la compañía de comedias de Fred Krano, y en menos de un año se convirtió en la estrella de la compañía, realizando una gira por Estados Unidos, país donde dos años más tarde se trasladaría. En 1913 debutó en el cine y desde entonces participó como actor y director en muchas películas. En 1919 creó, con Douglas Fairbancks, Mary Pickford y D.W. Griffith la United Artists Corporation, en la que participaría hasta l952.

En 1936 participó en la película "*Tiempos Modernos*", considerado como una de las mejores películas de la historia, con dirección, guión, producción e interpretación de Chaplin. Este trabajo fílmico representa el adiós del entrañable personaje conocido como Charlot, en una historia que satiriza la fascinación por la tecnología y lanza una alerta sobre la explotación del hombre por parte de sus semejantes, y muestra las calamidades del desempleo o la implantación de la automatización industrial, en un sistema que amenaza con alinear a millones de individuos. La cinta expone, en pasajes satíricos, como un obrero se enfrenta a los problemas que representaba vivir en los años treinta del siglo XX, como pobreza, desempleo, huelgas e intolerancia política.

CHESTER IRVING BARNAD

Chester I. Barnad es considerado como uno de los autores clásicos y que mayores contribuciones ha hecho a la teoría de las organizaciones. Barnard fue presidente de la New Jersey Bell Telephone Company y su enfoque en cuanto a la teoría de las organizaciones se basa fundamentalmente en la manera de hacer más eficientes a las organizaciones utilizando el sistema de "cooperación" que supuestamente se debe dar entre superiores y subordinados. El nombre que Barnard le asigna a las personas que ocupan cargos administrativos en las organizaciones es el de "ejecutivos". Es autor del libro "Las *funciones del Ejecutivo"* publicado en 1.968

DRUKER (Peter)

Peter Drucker nació en Viena (Austria) el día 19 de noviembre de 1909 y falleció en 2006. Fué uno de los más importantes consultores de Dirección. Sus conferencias son multitudinarias y donde vaya suscita admiración como una estrella de cine. Sus enseñanzas y numerosos libros han determinado las concepciones pasadas y presentes de la dirección de empresas. Dirección y Liderazgo son los pilares de su extensa obra. Detestaba toda clase de halagos. Era llano y sencillo, visionario, siempre mordaz y vital. Peter Drucker ha sido el observador más influyente de toda la historia de la empresa moderna.

Consideraba que su papel de fundador de la disciplina de la dirección empresarial se debía a la casualidad. Se trató en realidad de que llegó el primero. General Motors le permitió observar de cerca ciertos planteamientos en las prácticas de dirección de empresa en 1943. Druker recogió sus conclusiones en su obra capital "*Concepto of a Corporation",* en la que por primera vez se trataba una gran empresa como una institución política y social.

Una de sus ideas más originales fue "*el autogobierno de la comunidad de empresa",* es decir, donde los empleados, los equipos de trabajo y los grupos de empleados asumen responsabilidad de la dirección en áreas tales como la estructura del trabajo, la racionalización de las principales tareas y la gestión de los asuntos de la comunidad (turnos de trabajo, vacaciones, beneficios, etc.). Druker lamentaba que el concepto de la responsabilidad del empleado haya sido desvirtuado al conferirle competencias de forma irreflexiva, cosa que él considera una aberración. Actualmente su legado intelectual incluye ideas tales como la descentralización de las grandes organizaciones, la gestión por objetivos y el papel del trabajador intelectual. Consideraba que la educación continua de jubilados será la próxima industria en crecer. Sus estudios sobre las empresas sin ánimo de lucro y la disminución de las poblaciones de trabajadores aún no han dado sus frutos. En los últimos años de su vida concentró sus enseñanzas en aprender a como gestionarse uno mismo y la productividad en el

marco del trabajador intelectual. Otro campo de su interés fueron las alianzas, la asociación, los contratos y la externalización (*Outsourcing).*

Drucker creía que las tecnologías de la información no están favoreciendo como deberían el acceso a la información de los ejecutivos, sino todo lo contrario. Es necesario conocer todo sobre la cadena económica sobre la que se asienta la empresa, como es el mercado, el medio ambiente, el entorno social o la economía mundial.

El liderazgo basado en el carisma, que es lo que muchos autores actuales desean fomentar, provoca desorientación y genera monstruos. El liderazgo tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas. El buen liderazgo no lo demuestran los logros del líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario. El liderazgo es hacer cosas. Considerar liderazgo y dirección por separado no tiene ningún sentido.

Es en el enfoque de **Peter Drucker**, donde las teorías de la organización convierten al gerente o al administrador en la figura central de la organización. El gerente bajo este enfoque es considerado como el motor que hace posible trabajar y crecer a las organizaciones hasta llegar a alcanzar sus objetivos.

Respecto del *enpowerment* **Druker** manifiesta lo siguiente: "*Jamás he utilizado esa palabra y nunca pienso hacerlo. La considero una palabra despreciable. Siempre he hablado de la responsabilidad y únicamente de ella. Sólo puede haber autoridad si hay responsabilidad":*

Toda la sabiduría de un autentico humanista al servicio de la empresa.

DAIMLER BENZ

Daimler-Benz AG fue fundada el 1 de mayo de 1924 por la fusión de Benz & Cie and Daimler Motoren Gesellschaft. Esta se fusionó en 1998 con Chysler Corporation para formar DaimlerChrysler AG.

ESCUELA DE LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

Cuyo arranque podemos fechar con la aparición del libro "*Principles of Scientific Management*" del norteamericano Frederick W. Taylor en 1907, y los estudios de su equivalente en Europa, el francés Henri Fayol. Como precedente cabe citar al aleman Max Weber. También se suele mencionar como pertenecientes a Luther Gulik y a Lyndall Urwik.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Que como reacción frente a la anterior, se inicia en 1927 con los conocidos experimentos llevados a cabo en Hawthorne.

ESCUELA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cuya denominación no es tan universalmente aceptada, pero que particularmente yo fijaría en 1960 con la publicación de "*The Human Side of Enterprise"* de Douglas Mac Gregor, y que junto a este autor engloba a nombres tan relevantes como los de Abraham Maslow y Frederick Herzberrg.

ESCUELA DE LOS SISTEMAS

Si la Escuela de la Organización Científica del Trabajo había puesto el énfasis sobre las funciones de la mano de obra, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización, las Escuelas humanistas privilegiaban al individuo y a las interrelaciones personales e informales de éste con la dirección (motivación, comunicación, liderazgo, etc.).
Sin embargo, ninguna de las dos tendencias centró su atención en las relaciones tanto formales como informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización, y también las relaciones de la organización con su entorno socioeconómico. Este honor correspondió a la Escuela de los Sistemas

EXPANSION (Diario económico)

Fue fundado en 1986 y es actualmente el periódico español de información empresarial, económica y financiera que disfruta de la primera posición en su mercado atendiendo a su difusión, audiencia y facturación publicitaria. La información diaria se completa con suplementos e informes sectoriales y geográficos, reportajes especiales sobre diversas cuestiones de la economía y las finanzas personales. Expansión ha logrado consolidar su liderazgo entre los periódicos de información económica en España, con una cuota de mercado del 66%.

EL CORTE INGLÉS (ver Areces, Ramón)

FERNANDEZ RODRIGUEZ (José)

José (Pepín) Fernández Rodríguez, fundador de GALERIAS PRECIADOS, nació el 12 de diciembre de 1891 en un caserío asturiano llamado El Rellan. Desde niño, Pepín Fernández colaboró en la tareas familiares, y siempre se consideró un autodidacta y desde pequeño tuvo la curiosidad de leer todo lo caía en sus manos.

Pepín Fernández nació en una zona en la que la emigración a América era habitual. En 1908, con tan sólo quince años, partió para Méjico desde el puerto de Santander. Como único equipaje llevaba 100 pesetas. Eligió Méjico como lugar de destino porque un familiar, que tenía un pequeño comercio, le ofreció un empleo, pero cuando Pepín llegó a Méjico se encontró con que éste había vendido el negocio. Sin embargo pronto encontró trabajo aunque el sueldo no era fijo. A los pocos meses se trasladó a la capital, donde fue contratado en la tienda de unos asturianos, pues el comercio en Méjico estaba en manos de éstos. Aunque comenzó trabajando de mozo y recadero, pronto ascendió a dependiente.

En 1911 llegó a La Habana y fue contratado en los almacenes El Encanto, uno de los más modernos del mundo, fundado por dos familias asturianas, Solís y Entrialgo. En esta empresa era gerente César Rodríguez, primo de Pepín Fernández y tío de Ramón Areces.

Muy pronto Pepín Fernández destacó entre sus compañeros y los jefes se fijaron en él, asombrados por la facilidad de expresión y la capacidad para las relaciones públicas. Primero le nombraron dependiente, pero inmediatamente le trasladaron al departamento de publicidad, donde realizó su actividad más importante. Inauguró una nueva manera de anunciar el establecimiento, con un planteamiento directo, persuasivo y sencillo, que tuvo fuerte impacto psicológico y una gran eficacia comercial.

El Encanto representó la primera escuela de comercio para Pepín Fernández. Allí aprendió cómo era un comercio moderno. Cuando regresó a España, reprodujo miméticamente el modelo del establecimiento cubano, que él había contribuido a configurar. Siempre se refirió a El Encanto con admiración y cariño, siguiendo muy de cerca su evolución hasta que desapareció en 1960.

En 1934 inició sus actividades mercantiles en España y el día 2 de octubre de este año abrió el primer establecimiento al que puso el nombre de Sederias Carretas, para que pudiera identificarse fácilmente con la calle donde estaba situado.

La nueva tienda en la que desaparecieron el regateo y las viejas costumbres del comercio del país, buscó su clientela inicial en la clase media, pero como en Madrid escaseaban los comercios de calidad, también atrajo como clientes a grupos más elitistas. Las buenas perspectivas del negocio hicieron que al año siguiente la tienda se quedara pequeña y que Pepín Fernández buscase un solar en Madrid para construir un gran almacén. A finales de 1935 adquiere dos fincas colindantes que hacían esquina con las calles Rompelanzas, Carmen y Preciados. El dueño de las fincas tenía abierta en una de ellas una sastrería llamada El Corte Inglés, que Pepín Fernández ofreció a Ramón Areces en traspaso.

Al tiempo que se ocupaba de la tienda de Carretas, emprendió la construcción del edificio de Preciados con la pretensión de crear el primer gran almacén de España que fue inaugurado el

día 5 de abril de 1943, pionero de los grandes almacenes en España ubicado en un moderno edificio de seis plantas con más de 3.000 metros cuadrados de superficie, organizada por casi 200 secciones, en las que se ofrecían gran variedad de artículos. Paralelamente se creo un departamento de venta por correo al resto de las provincias españolas que tuvo un gran éxito.

Durante los años siguientes, la cadena alcanzó una enorme complejidad y cada año se inauguraban nuevos centros y la plantilla llegó a superar los 10.000 trabajadores. Su fundador tenía más de setenta años y comenzó a delegar cada vez más en sus hijos, en unas circunstancias cada vez menos favorables por el endeudamiento progresivo de los almacenes. En 1972, Galerías Preciados adquirió los almacenes populares Galeprix y en 1975 compró la cadena Aurrerá, compras efectuadas en un momento en el que los intereses estaban muy altos en España y la crisis empezaba a notarse en la economía del país.

Cuando murió en diciembre de 1982 con noventa y dos años no podía imaginar los avatares por los que había de pasar y el destino que le esperaba a la que había sido la principal cadena española de grandes almacenes durante el franquismo: la compra por RUMASA, expropiación del Estado y sucesivas ventas que deterioraron su imagen hasta caer sus activos en manos de su principal competidor: El Corte Inglés.

FORD (Henry) (1863-1947)

Industrial y filántropo norteamericano dedicado a la fabricación de automóviles, convirtió a esta industria en una de las más grandes de Estados Unidos, gracias a su sistema de producción en serie. El modelo diseñado por él en 1909 y llamado T, alcanzó más de 15 millones de unidades antes de ser modificado en 1928.

FIEDLER (Kirk)

Profesor asociado del MS Escuela der Moore del Dpto. de Negocios de la Ciencia de la Gerencia en la Universidad de Carolina del Sur y Consultor de Arthur Young & Company en Louisville-Kentuky.

GULIK (Luther)

Luther Halsey Gulick, (1892-1992), fue un experto en administración pública y profesor de estas materias en las Universidades de Nueva York y Columbia. Fue un especialista muy reconocido en finanzas y administración municipales y trabajó durante muchos años en el Ayuntamiento de Nueva York (1931-1942). Posteriormente fue director del Instituto de Administración Pública hasta su retiro en 1961.

Sus trabajos más conocidos son "*Evolution of the Budget in Massachussets*(1920), *"Administrative Reflections from World War II"* (1948), *"American Forest Policy"* (1951), y *"The Metropolitan Problem and American Ideas"* (1962).

GULF OIL

Es una compañía que ha estado a la cabeza en avances tecnológicos desde el comienzo de la historia del petróleo, y en España comienza su andadura el 7 de marzo de 1903, cuando una sociedad francesa y un grupo de comerciantes catalanes, constituyen en Barcelona la SOCIEDAD ANÓNIMA ESPAÑOLA DE LUBRIFICANTES (S.A.E.L.), para la importación y comercialización de aceites de petróleo de origen ruso. En 1928, GULF OIL CORPORATION adquiere S.A.E.L., pasando a ser su primera filial en España. Años más tarde, se le concede la primera cuota anual para fabricar y comercializar lubricantes para automoción.

GALERIAS PRECIADOS (ver Fernández Rodríguez, José)

HERZBERG (Frederick)

Psicólogo y Consultor norteamericano. Profesor de la Universidad de Utah. Autor de las *Teorías de los Factores.* En 1959, Frederick Herzberg desarrolló una lista de los factores que se basan en la jerarquía de necesidades de Maslow, pero él las relacionó mucho más cerca del

trabajo. Los factores higiénicos deben estar presentes en el trabajo antes de otros factores motivadores que puedan ser utilizados para estimular a los trabajadores.

HAWTHORNE (Experimentos de)

Los comportamientos individuales pueden ser alterados porque saben que están siendo estudiados y esto se demostró en un proyecto de investigación realizado entre 1927 y 1932 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Estos estudios fueron realizados por el profesor Elton Mayo de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard en compañía de Fritz Roethlisberger y Guillermo J. Dickson. Las ideas que este equipo desarrolló sobre la dinámica social de los grupos y el ajuste del trabajo de los equipos, demostró que tenía una relación directa con las actitudes de la gerencia y se producía una interacción informal entre los empleados de la fábrica.

Durante muchos años los estudios realizados en Hawthorne proporcionaron un análisis razonado de las relaciones humanas dentro de la organización. Un programa extenso con casi 21.000 entrevistas a empleados fue determinante para observar y entender las actitudes del empleado hacia la empresa y su trabajo. Como resultado de estas entrevistas los supervisores observaron que las quejas de los empleados son con frecuencia de un cierto problema subyacente en el trabajo y la génesis de los conflictos.

INTERNET

En España desde 1995 todos los medios de comunicación se han hecho eco y no paran de hablar de la famosa Red Internet. Internet está de moda y su número de usuarios a nivel mundial aumenta todos los meses espectacularmente de forma exponencial en todo el mundo. Las posibilidades que brinda a sus usuarios en cuanto a la variedad de servicios son prácticamente ilimitadas. Las nuevas herramientas de navegación permiten utilizarla a personas sin conocimientos informáticos previos. Empresas, Organismos, Instituciones y profesionales de toda índole se apuntan a una Red que los expertos consideran como uno de los más poderosos vehículos de comunicación, promoción y comercialización actualmente en el mundo.

Internet es la red global de redes de ordenadores, que interconecta en este momento a millones de empresas, instituciones y particulares en todo el mundo, repartidos en más de 120 países. Permite el acceso e intercambio de información sin limitación geográfica ni política, contribuyendo al concepto de aldea global. Posibilita también la interrelación comercial entre empresas y la comunicación entre personas conectadas a la red, desde cualquier rincón del mundo.

Es la mayor fuente de documentación y divulgación científica que existe en el mundo. Un foro interplanetario con los recursos y conocimientos de millones de personas. Continuamente se incorporan a ella nuevas herramientas y facilidades que la hacen más potente y atractiva, por lo que ha dejado de ser un coto reservado a expertos informáticos para abrirse a cualquier tipo de usuario. Para navegar por Internet no se necesita ser ningún experto, tan sólo aprender a manejar unas sencillas herramientas.

Experimenta una tasa de crecimiento mensual del 15%, mas que el crecimiento del fax y la telefonía móvil juntos. El mayor crecimiento tiene lugar actualmente en el sector de los intercambios comerciales.

La red está continuamente cambiando y mejorando. Las líneas de conexión están permanentemente sustituyéndose por líneas más rápidas, en un proceso de modernización que todavía no ha terminado. Continuamente se adoptan nuevos estándares, los cuales junto al incremento de la velocidad de transmisión en toda la Red posibilitan la continua aparición de nuevos servicios multimedia, incorporando audio y video digital en tiempo real.

Internet ofrece servicios de correo electrónico, foros de discusión, acceso remoto a cualquier ordenador conectado a la Red, transferencia de ficheros, video conferencia y diálogos en directo, entre otros. Muchas empresas pequeñas que colocan sus ordenadores en esta red han podido disfrutar así de una red corporativa nacional e internacional, que de otro modo no hubieran podido permitirse de forma privada.

Miles de grupos de discusión o “newsgroups” en diferentes lenguajes, donde personas situadas en cualquier rincón del globo terráqueo e interesadas en cualquier tema concreto comparten ideas y experiencias entre sí, se conocen e intercambian noticias y opiniones, como si estuvieran reunidas en un mismo lugar virtual todas ellas.

El correo electrónico de Internet (e-mail) ofrece un sistema de intercambio de información rápido y económico (más que el fax y el correo). A través del mismo se envían y reciben mensajes electrónicos, fotografías, hojas de cálculo, planos, ficheros de sonido y de video digital, a la velocidad de una llamada de teléfono a través de las nuevas líneas ADSL.

Muchas tarjetas de visita incorporan ya la propia dirección de correo electrónico en Internet del titular de la misma. Es casi imposible encontrar a un empresario o directivo en el mundo que no tenga su dirección en Internet. Existen listas de distribución “mailing lists” de grupos de personas que desean recibir noticias sobre una materia concreta.

Al realizar una conexión remota con cualquier ordenador conectado a esta red, nuestro ordenador se convierte en un terminal más del mismo. Se consigue el efecto de simular que nuestro teclado y nuestra pantalla están físicamente conectado a ese ordenador. A Internet están conectados departamentos gubernamentales de todo el mundo, universidades, bibliotecas, centros de investigación, empresas de todo tipo, instituciones y particulares.

A través de los servidores WORLD WIDE WEB (WEB) accedemos a una red global de documentos en formato hipertexto que soporta imágenes, música y video digital, dentro de un entorno gráfico muy atractivo y espectacular. Por esta vía se distribuyen varios periódicos electrónicos y publicaciones gratuitas, y cada día más empresas en todo el mundo incorporan sus catálogos de productos y servicios de forma interactiva y en formato multimedia. Las páginas de formato World Wide Web pueden mostrar gráficos, fotografías e imágenes a todo color, e incorporan la posibilidad de acceder a otros servidores de información al instante con tan solo pulsar el ratón. Estas páginas son interactivas, muy fáciles de utilizar y tienen apariencia muy similar al sistema operativo Windows. Por esta razón es la herramienta preferida por quienes ofrecen bases de datos comerciales.

La propia red incorpora herramientas de ayuda que permiten buscar la información deseada cómodamente, por medio de menús y palabras clave que impiden perderse entre tanta información.

I.C.I (Imperial Chemical Industries)

Es el mayor fabricante de productos químicos de Reino Unido. Ha desarrollado más de 50.000 productos de pinturas, pegamentos, aditivos, aromas, lubricantes y otros productos afines. Su mercado está en USA (26%), Europa (36%) Asia/Pacífico (24%), Americas (11%) y resto de mundo (1%).

IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA

El 15 de octubre de 1921 Jorge Loring, miembro de la gerencia de Talleres Hereter y Juan Viniegra, piloto, organizaron con la contribución del Marqués de Piedras Albas, la primera empresa aérea española, Compañía Española de Transporte Aéreo.

Con un contrato de la Dirección General de Correos, que subvencionaba con 6 pesetas kilómetro, inauguran su primer vuelo oficial desde la dehesa de Tablada en Sevilla a la ciudad de Larache en el protectorado de Marruecos, El piloto británico Jack Hatchett hizo este primer recorrido llevando, aparte del correo, al Conde de San Luis.

El antecedente para la creación de la que hoy es la compañía IBERIA LINEAS AÉREAS DE ESPAÑA, se produce durante el verano de 1927, cuando un grupo de atrevidos empresarios presididos por Horacio Echeverrieta Maruri, concibieron, bajo el nombre de IBERIA, Compañía Aérea de Transportes S.A, la atractiva labor de transportar personas por los aires. Echeverrieta aportó el 76% del total de la inversión, mientras que el resto lo puso la compañía Deutsche Lufhansa, para la compra de los tres primeros aviones para el consorcio.

Poco después, dos trimotores con capacidad para 10 ocupantes despegaron, casi simultáneamente del madrileño aeropuerto de Carabanchel y del barcelonés del Part. El vuelo que partió de la capital de España lo hizo con seis valerosos pasajeros a bordo. La aventura, cuyo acto inaugural fue presidido por el rey Alfonso XIII, duró tres horas y media.

Un año más tarde se engendra IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA a partir de la fusión de Iberia Compañía Aérea de Transportes S.A. con las otras dos principales compañías existentes en nuestro territorio, haciendo de esta forma, la única empresa a aviación estatal del país.

Con la llegada de la República en 1931, cambió su denominación por la de Líneas Aéreas Postales Españolas. Por esta época, la flota estaba compuesta por cuatro Junker, un Breguet y tres unidades Fokker, uno de los mejores aviones comerciales de su momento y además los célebres De Havilland. En 1936, a pesar de estar en pleno periodo bélico, se inauguró bajo el nombre nuevamente de IBERIA LINEAS AÉREAS DE ESPAÑA, la línea que unía Vitoria con Salamanca, Cáceres, Sevilla y Tetuán y en l939 se compraron a Deutsche Lufthansa siete Junjers más.

Tras un proceso iniciado en l943 IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA se integró en el INI (Instituto Nacional de Industria). El Instituto, como medio de propaganda en el extranjero entre otras cosas, decidió realizar una gran expansión de la sociedad y pone en servicio 18 aviones DC-3.

En 1946 se lanzó a la conquista del mercado americano al iniciar vuelos regulares con Buenos Aires. IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA se convirtió así en la primera empresa que unía Europa con América del Sur, con los populares Douglas DC-4 e incorporó a su plantilla, también por vez primera, las azafatas.

En la década de los 50 se produjo una auténtica revolución, debido a la aparición de los aviones dotados de cabina presurizada. Los primeros modelos operativos fueron los reputados Superconstellation, unos excelentes aviones de cuatro motores. La compañía dispuso de cinco de estas aeronaves.

En l961 la compañía inicia la era de los aviones a reacción, llegando a Barajas tres Douglas DC-8. Paralelamente se adquirieron los primeros Caravelle con el fin de aumentar sus destinos europeos. En 1967 se agregaron los DC-9 hasta que, en 1970, se produjo otro hito para la compañía: la llegada del Boeing 747, el famoso Jumbo, el primer reactor de fuselaje ancho capaz de transportar 378 pasajeros a 12.000 kilómetros de distancia.

INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL (I.E.G.E.)

Es una empresa consultora fundada en l986 cuyos servicios van encaminados a la ayuda de los directores de empresas en el análisis y solución de sus problemas. Actúa en el análisis y activación de empresas, proponiendo proyectos de racionalización en las distintas áreas funcionales de la empresa. Interviene en la fusión y adquisición de empresas, toma de acciones y participaciones, búsqueda de nuevos socios. Canaliza créditos a las empresas, tanto a nivel oficial como en el mercado secundario. Al mismo tiempo, recomienda los mejores canales para la inversión, tanto en renta fija como variable. Mejora la calidad de la dirección, impartiendo cursos de gestión empresarial.

JOHNSON & JONSON

Empresa fundada en 1886, es el fabricante más importante de dispositivos farmacéuticos y médicos y del diagnóstico, y cuenta con más de 200 empresas en 57 países dando empleo a 109.100 personas. Sus productos se venden en más de 175 países y su objetivo principal es proporcionar productos de alta calidad con el fin de ayudar y mejorar la calidad de vida de las personas.

JAGUAR

Jaguar nace en 1922, cuando Williams Lyons funda la empresa SS Cars Ltd. para fabricar sidecars para motocicletas. Pocos años después, en 1927, SS Cars comienza a fabricar

carrocerías de aire deportivo para coches de serie como el Austin Seven, Morris Cowley e incluso el Fiat 509. Pronto, en 1931, empieza a fabricar sus propios modelos. El primero de ellos fue el SSI de 1932.

Pero es en 1935 cuando la marca SS tiene su primer éxito importante al presentar el SS90, posteriormente revisado y mejorado con el SS 100, un deportivo biplaza de 6 cilindros y 2,5 litros que inmediatamente se convierte en el coche a batir en pruebas de carretera, que pronto fue bautizado con el nombre de Jaguar. La relación precio/eficacia lo hacen un coche de enorme éxito y los SS pasan a ser los deportivos más vendidos del mundo. Interrumpida la producción durante la guerra, en 1948 reanuda la actividad, pero el nombre de SS, de evidentes connotaciones nazis, es sustituido, como marca, por el de Jaguar.

En 1948 aparece otro modelo clave en su trayectoria: el XK 120, en el que la cifra 120 expresa su velocidad máxima (en millas por hora): 182 kilómetros por hora, que fueron superados ampliamente en una prueba para escépticos, en la que la unidad de serie alcanzó los 202 Km. /h. A lo largo de toda su historia Jaguar siempre se ha caracterizado por ofrecer deportivos de muy altas prestaciones y de una elegancia fuera de toda duda. Los avances tecnológicos no han sido ajenos a esta marca. Entre otros, el de los frenos de disco, ideados para su utilización en pruebas de velocidad en circuito, especialmente las 24 horas de Le Mans.

Para la edición de 1953, un Jaguar Tipo C presentaba esta novedad, ideada y desarrollada conjuntamente con los técnicos de Dunlop. Su dominio fue abrumador y los tres coches inscritos finalizaron la carrera en las tres primeras posiciones. Esta innovación fue introducida por Jaguar por primera vez en un coche de serie, concretamente en el MKII del año 1959.

En 1961 aparecería otro modelo de Jaguar, el tipo E. Un coche de líneas absolutamente revolucionarias (“un motor con asientos de emergencia” según un crítico de la época) que inmediatamente se convierte en objeto de deseo y de culto para los ciudadanos europeos, olvidados ya de las penurias de la posguerra. Frente a automóviles como Lamborghini, Maserati o Ferrari, que están de moda durante breves periodos de tiempo, el Jaguar E fascina a generaciones de amantes del automóvil. Con cuatro frenos de disco y dobles muelles en el eje posterior, el Jaguar E también aporta innovaciones técnicas muy interesantes, como la triple raqueta limpiaparabrisas.

A comienzos de la década de los 60 Jaguar compra otra marca mítica británica, Daimler, especializada en berlinas de lujo y tradicionalmente utilizadas por la mayoría de los miembros de la familia real.

Jaguar y Daimler van desde entonces de la mano, con productos similares, escasamente diferenciados. Tras no pocas dificultades, derivadas de la crisis energética de 1973, Jaguar es adquirida por Ford en 1989, comenzando un nuevo periodo. Jaguar es ya la marca de lujo de Ford, que aporta todo su bagaje tecnológico y su poderío financiero para convertir a los Jaguar-Daimler actuales en conches de muy elevada calidad técnica, con el estilo inconfundible de los clásicos deportivos ingleses.

JOHN DELOREAN

Nació en Detroit, Michigan el día 6 de enero de 1925 y fallecido en 2006 a los 80 años de edad. Es una personalidad ejecutiva en la industria de automóvil en los Estados Unidos.

Se le conoce mundialmente por desarrollar el coche deportivo DeLorean utilizados en muchas películas de acción. Su carrera comenzó en los años 50 con Pontiac y desarrolló el Pontiac GTO introducido en el mercado en 1964. Debido a su experiencia fue propuesto para ser presidente de General Motors. Hombre famoso en su tiempo se codeó con las altas esferas económicas del mundo del motor y se le veía con frecuencia con las mujeres más hermosas del mundo, incluyendo a la súper modelo Christina Ferrare, con la cual se casó.

Tuvo problemas con General Motors, dimitiendo de su cargo y creo su propia empresa De

Lorean Motor Company (DMC).

El 19 de octubre de 1982, DeLorean fue acusado de consumir y traficar con drogas y fue detenido en el aeropuerto internacional de Los Ángeles. Posteriormente fue absuelto de todo cargo ya que los policías le incitaron a la venta de cocaína por un valor de 24 millones de dólares por salvar a su empresa de la quiebra.

John DeLorean, el diseñador del automóvil de las películas *Regreso al futuro,* cuyas puertas se abrían hacia arriba, y de otros modelos

KMART

Kmart Corporate es el almacén minorista de descuento más grande de los Estados Unidos y uno de los mayores del mundo. Tiene tiendas en todos los estados federados asi como en Puerto Rico. En 1899 Sebastián S. Krege fundó la empresa S.S. Kresge y abrió su primera tienda en el centro de la ciudad de Detroit

LABORATORIOS ROCHE

El fundador de Roche, Fritz Hoffmann-La Roche, fue un emprendedor pionero, convencido de que el futuro pertenecía a productos farmacéuticos de marca. Fue uno de los primeros en darse cuenta de que la elaboración industrial y estandarizada de medicamentos, supondría el mayor avance en la lucha contra las enfermedades.

Ello le llevó a fundar F.Hoffmann-La Roche & CO, el 1 de octubre de 1896. Desde el principio, Fritz Hoffmann dio gran importancia a la información sobre el producto, así como a la estrecha unión entre laboratorios y médicos, farmacéuticos y pacientes. Muy pronto, tras la fundación de la compañía, se abrieron filiales en Alemania, Italia, Francia, Estados Unidos, Gran Bretaña y Rusia. Desde entonces, Roche se ha situado entre las principales compañías del sector del cuidado de la salud del mundo y es una de las más importantes de Europa.

La implantación de Roche en España se realiza en 1933. En la actualidad cuenta con cerca de 1.500 empleados distribuidos en sus oficinas de Madrid y Barcelona y centros de producción de Leganés, almacén de distribución de Getafe y Centro de Logística en Tarrasa. La facturación total del grupo Roche en España actualmente alcanza los 709 millones de euros e incluye divisiones de Farma y Diagnóstica.

Roche Farma participa activamente en el desarrollo y la producción de nuevos fármacos que están contribuyendo significativamente a importantísimos avances terapéuticos y tratamientos eficaces de enfermedades antes incurables. La planta de producción de Leganés en Madrid, probablemente una de las más modernas y punteras de Europa, fabrica y exporta productos farmacéuticos a más de 40 países de todo el mundo. En el año 2003 ha alcanzado la cifra de facturación de 463 millones de euros y ha empleado a 966 personas.

Roche Diagnostic, con una facturación de 245,5 millones de euros y 557 empleados, está ubicada en Barcelona. Centra su actividad en la creación de productos innovadores para el diagnóstico rápido y seguro de una enfermedad, así como para su control.

LUCENT TECHNOLOGIES

En 1995 el gigante de las telecomunicaciones AT&T asumió que en un mercado totalmente liberalizado no podía mantener la organización que tenía en aquel momento. La corporación AT&T se rompió en tres empresas independientes y en abril de 1996 nacía formalmente Lucent Technologies. Lucent aglutinaba las divisiones proveedoras de sistemas para operadores de servicios de telecomunicación, sistemas de comunicación para empresas y componentes microelectrónicas.

Pero Lucent Technologies se llevo algo más que un conjunto de divisiones especializadas en fabricar y comercializar sistemas de telecomunicaciones, se llevó los Laboratorios Bell, que constituyen su organización de Investigación y Desarrollo, origen de la capacidad de innovación que tienen Lucent, y base de la revolución tecnológica que sacude al sector de las telecomunicaciones en todo el mundo. Los laboratorios Bell cuentan con 24.000 empleados en 22 países, de ellos más de 4.000 tienen el título de doctor, su presupuesto es de medio billón

de pesetas, que constituyen el 11% de las ventas en todo el mundo.

MERCEDES-BENZ

Empresa automovilística fundada por Kart Benz y Gottlieb Daimler. Benz era un hombre con fantasía y creía en el futuro al igual que Daimler. Este, lleno de esperanza había dibujado su "buena estrella" en una tarjeta postal. Una estrella de tres puntas a la cual, después de haberla establecido oficialmente como símbolo de su marca, le dio la interpretación de que era la visualización de las múltiples posibilidades de utilización de los motores Benz, en tierra, en agua y en aire ¿ Como se encuentran estos tres elementos hoy día? El mayor peso de la producción de Mercedes-Benz recae ciertamente en el sector de automoción, rama a la que la empresa le agradece en primera línea su reconocimiento y el prestigio que goza a nivel internacional. Si se piensa en el concepto de movilidad en el sentido más amplio, puede verse la forma en que se concreta la exigencia básica de Daimler de manera multitudinaria y amplia: integrar el motor de combustión interna para todas las aplicaciones y en todos los sectores.

Los motores pequeños de Daimler destinados a la navegación y a la industria, gozan hoy en día de gran aceptación, en infinidad de lugares en donde se exige en primera línea capacidad, durabilidad y confianza. Las tres puntas históricas de la estrella Mercedes, tienen en el presente la misma vigencia y el mismo sentido que Daimler le hubo otorgado. El 21 de marzo de 1899, Jellinek participó en el rallye Niza-Maggnon-Niza con un Daimler cuatro cilindros al que llamó "Mercedes" en honor a su hija que ya tenía diez años. La suerte acudió y Jellinek venció en el rallye.

Daimler, hombre ingenioso y alegre que dominaba a la perfección tres idiomas, podía, sin embargo, ser extraordinariamente parco en palabras en asuntos decisivos. En esos momentos fijaba conceptos tan precisos como, por ejemplo, su lema referido a la calidad "O lo mejor, o nada". Los que le conocieron, tuvieron ocasión de escuchar con gran frecuencia estas palabras y más de una discusión se dio por terminada al escucharlas. Así era de contundente.
A muchos de nuestros contemporáneos, acostumbrados a un estilo de comunicación tan rico en expresiones, el corto y categórico lema de Daimler, les causa el efecto de una sentencia. No solamente porque la máxima citada ha sobrevivido, sino que es hoy parte fundamental de la filosofía empresarial de Mercedes-Benz y su significado se entiende hoy de la misma forma absoluta: sólo saldrá de la compañía el mejor producto posible dentro de los criterios más exigentes que rigen tanto la calidad como en seguridad.

MARKS AND SPENCER

Es uno de los líderes en el Reino Unido en ventas a por menor de ropa, alimentos, productos para el hogar y servicios financieros. Con una superficie total de aproximadamente 4 millones de metros cuadrados destinada a ventas, y diez millones de clientes por semana en más de 340 tiendas en el Reino Unido, Marks & Spencer cuenta con una plantilla de personal de más de 67.000 empleados. La compañía también posee tiendas en Irlanda y Hong Kong y posee 150 tiendas de franquicia en 28 países, que operan por medio de una red de asociaciones. En el 2002-2003, el grupo facturó mas de 8 mil millones de libras esterlinas.

Con extensas operaciones en el Reino Unido, Marks & Spencer requería una solución de planificación financiera, reporting y previsión al alcance de todos los participantes en el proceso de planificación en todas las unidades de negocio, areas de servicio y tiendas. Era necesario tener información financiera coherente que pudiese ser consultada y sobre la que se pudiesen elaborar informes con diferentes niveles de detalle, desde la perspectiva de los encargados de los presupuestos individuales hasta el nivel de grupo consolidado.

El objetivo de la empresa era enfocar el proceso de planificación de modo profesional, delegando la responsabilidad a los encargados de los presupuestos individuales. El proceso existente se basaba en hojas de cálculo y requería excesivo tiempo, dependiendo fuertemente del Grupo de finanzas, quienes trataban y consolidaban los datos financieros., los cuales les impedía tener más tiempo para realizar un análisis detallado de la información. Se consideraron cinco factores cruciales en su proceso de decisión: producto, personal, normas, principios y precio. Seleccionó la aplicación de Corporate Performance Management (CPM) porque era la que mejor cumplía con estos cinco criterios claves, lo que:

- Permitió a la empresa tener una versión única y precisa de la información financiera, por medio de un control central de datos.
- Delegar la responsabilidad de los presupuestos y planes encargados de elaborar los presupuestos.
- Reducir la cantidad de tiempo necesario para elaborar un presupuesto general aprobado y realista.
- Responder a su necesidad de poseer una solución flexible que pueda adaptarse y crecer a medida que evoluciona y crece la compañía.
- Realizar análisis "wat-if" durante la creación del presupuesto, para facilitar la toma de decisiones y minimizar el riesgo.
- Proporcionar a la Gerencia General una solución compatible con la infraestructura tecnológica corporativa y con sus requerimientos en el futuro.
- Lograr una información coherente de todas las unidades de negocio.

Con la aplicación de CPM de Longview Solutions, Marks & Spencer puede proporcionar un servicio excelente a sus clientes internos o usuarios.

MASLOW (Abrahán Harold)

Hace varias décadas Abraham Maslow planteó el concepto de "*Jerarquía de las Necesidades*" en el cual demostró que la máxima satisfacción humana se presenta cuando el individuo logra saciar sus necesidades de reconocimiento y auto superación. Aunque estas teorías son enseñadas en todas las escuelas de negocio en los primeros años y la gran mayoría de los ejecutivos de alto nivel tienen conocimiento de ellas, la verdad es que son muy pocos aplicadas en el interior de las Empresas.

ONIDA

Presidente del Instituto para el Comercio Exterior de Italia. Profesor de la Universidad Comercial L. Bocconi- Milán (Italia)

OUTSOURCING

El Outsourcing o externalización de servicios se ha convertido en un sistema eficaz de gestión de costes, que cada vez más empresas están aplicando en sus procesos y áreas de gestión.

PETERS (Tom)

La revista Fortune llamó a Tom Peters el Ur-guru(gurú de los gurús) de la dirección y lo comparó con Ralph Waldo, Emerson Henry, David Thoreau, Walt Whitman y H.L. Mencken. The Economist lo etiquetó como Uber-guru, y sus innovadores puntos de vista hicieron que Business Week lo describiera como "el mejor amigo y la peor pesadilla de los negocios".

Peters alcanzó el éxito con "*In Search of Excellence"*(En busca de la excelencia)1982, con Robert H. Waterman, Jr. Denominado por el NRP como uno de los "tres mejores libros de negocios del siglo XX" con cuatro éxitos más de ventas en tapa dura: *"A Passion for Excellence* " (1985, con Nancy Austin), "*Thriving on Chaos"* (1987), "*Liberation Management"* (1992 aclamado como "El libro de gestión de la década" en los 90); "*The Circle of Innovation : You can't Shrink Your Way to Greatness"* (1997); y un par de éxitos en rústica: *"The Tom Peters seminal: Crazy Times Call for Crazy Organizations"* (1993) y "*The Pursuit of WOW! : Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times"* (1994).

Los primeros libros de las series "*Reinventing Work Series50List Books"* fueron puestos a la venta en septiembre de 1999: "*The brand you50*", "*The project50"* (como libro-e, desbancó a Stephen King de la lista de los más vendidos) y el "*Professional service firm50".* Tom Peters participa en caso 100 seminarios cada año y ha hablado recientemente en España, Alemania, Ecuador, Argentina, Chile, Brasil, Nueva Zelanda, Australia, Malasia, Reino Unido, Holanda, Suecia, Turquia, Arabia Saudita, India, Dubai, Sudáfrica, Zimbabwue, Corea del Sur y, Singapur y Tailandia.

Cuando Tom Peters no está en un avión, divide su tiempo entre Silicon Valley (Palo Alto) y Vermont, donde él y su esposa Susan Sargent cohabitan una granja con alpacas, gallinas, cabras, perros y caballos.

PROPERCIO (Sexto)
Poeta latino (45-14 a. de C.) Es uno de los más grandes elegíacos latinos. Extraemos de su obra la frase Elegías (4 libros): *In magnis et voluisse sat est (*En las grandes empresas ya basta el haber querido) Frase, con la que intenta justificar el fracaso.

PARETO (Wilfredo)
Sociólogo y economista italiano (París 1848- Céligny, Suiza, 1923). De origen aristocrático (era hijo de un marqués exiliado en Francia por pertenecer al movimiento revolucionario de Manzini), Pareto estudió ingenieria en Turín y desarrolló una carrera brillante como ejecutivo de empresas ferroviarias e industriales. Su vocación por las ciencias sociales fue tardía: hacia 1890 pasó de los aspectos prácticos a los teóricos de la economía, siguiendo la línea de Léon Walras.

Rechazado en el mundo académico italiano, encontró acogida en Suiza, sucediendo a su maestro Walras en la cátedra de Economía de Lausana (1893). En los trece años que la desempeñó, hizo aportaciones muy relevantes a la teoría del equilibrio, desarrollando los principios de una teoría utilitarista del bienestar (*óptimo de Pareto*); a partir de análisis estadísticos llegó a la conclusión de que la distribución de la renta en cualquier sociedad responde siempre a un mismo modelo, por lo que serían inútiles las políticas encaminadas a redistribuir la riqueza (*ley de Pareto*). En l906 se retiró de la enseñanza para dedicarse sólo a la investigación, al tiempo que desplazaba su atención de la economía a la sociología. Partiendo de un análisis psicológico de los motivos de la conducta humana (entre los cuales incluyó ampliamente móviles irracionales que no había tenido en cuenta en su pensamiento económico), desarrolló una teoría de las élites que planteaba el carácter inevitable de la desigualdad social y de la dominación de las masas por una minoría selecta.

Su esfuerzo por analizar la vida política prescindiendo de las apariencias ideológicas para profundizar en la realidad descarnada de la lucha por el poder hacen que se le considere, junto con Gaetaneo Mosca, uno de los iniciadores de la “ciencia política”: en todo caso, su análisis refleja una nostalgia por el mundo liberal europeo en crisis frente a los avances de la política de masas. En sus escritos criticó y ridiculizó las ideas de progreso, democracia, igualdad y socialismo, poniendo en primer plano el componente de fuerza y de engaño que existe en la historia de la humanidad. Esta visión le convirtió en un predecesor ideológico del fascismo; efectivamente, Mussolini intentó apropiarse del prestigio intelectual de Pareto, el cual nunca criticó al fascismo italiano e incluso aceptó que le nombraran senador antes de morir.

Entre las principales obras de Pareto cabe señalar el *Curso de Economía Política* (1896-97), *El Manual de Economía Política* (1906), y el *Tratado de sociología general* (l916).

SMITH (Adam)
Filósofo y Economista británico (1723-1790). Se le considera el fundador de la Economía como ciencia independiente

SAAB
Todo empezó con una fábrica de ensamblaje de aviones durante la segunda guerra mundial y acabó convirtiéndose en todo un emblema y orgullo para la industria automovilística de Suecia. La historia de esta marca arranca en el año 1937, comenzó con una planta de ensamblaje de aviones para la guerra. Después de la guerra, se volcó en la creación de automóviles gracias a un puñado de ingenieros y diseñadores de aviones.

En l946 se creó el primer prototipo de automóvil, el 92.001. Un año más tarde se presenta el 90.002 y se anuncia su fabricación en serie, cosa que no sucedería hasta 1949. A partir de este momento la compañía no dejaría de cosechar éxitos, como la victoria del equipo Saab en el Rally más importante de Suecia, incluso delante de Porsche, y la victoria de Greta Molander en el rally de Monte Carlo. El 15 de diciembre de 1989 General Motor compra el 50% del negocio de Saab Scania, pasando a llamarse Saab Automobile AB, y en el año 2000 General Motors compra el resto de la compañía.

SINCLAIR

Sir Clive Sinclair nació en Surrey, Inglaterra el 30 de julio de 1940 fundó su primera empresa, Sinclair Radionics en 1962, fabricando en l972 la primera calculadora de bolsillo, la *Executive.* En 1979 Sir Clive Sinclair dejó Sinclair Radionics y fundó Sinclair Researchs. En l980 desarrolló el Zx-80, que en un año más tarde sería seguido por el ZX-81. 1983 fue el año que vió la luz un pequeño ordenador llamado Spectrum, que estuvo en el mercado hasta finales de l987 que es cuando aparecen las nuevas y poderosas máquinas de 16 bits. Fue un autodidacta, y la electrónica fue la combinación perfecta para una mente matemática brillante.

3 M

Fundada en 1902, en Two Harbors (Minnesota). 3M es una compañía global, en todos los sentidos. Inició sus ventas internacionales en 1929 consolidando su organización de Operaciones Internacionales en los años 50. Actualmente sus ventas internacionales 8.900 millones de dólares representan más de la mitad de las ventas totales de 3M (más de 16.330 millones de dólares) situándose sus beneficios medios en 1.970 millones de dólares. Los productos de esta compañía se venden en todo el mundo, en más de 60 paises, dispone de 37 instalaciones para fabricación y 32 centros de I+D a los cuales dedica más de 1.000 millones de dólares. Además, 3M reinvierte sus beneficios en aquellos países con los que tienen operaciones comerciales para contribuir al desarrollo económico de la región correspondiente (actualmente más de 43 millones de dólares en donaciones y contribuciones). Tiene centros estratégicos para regiones específicas como el Pacífico Asiático y áreas de negocio como el de automoción. 3M cuenta con más de 68.700 empleados en todo el mundo.

TAYLOR (Frederick Winslow)

1856-1915. Ingeniero y economista norteamericano creador del sistema de racionalización del trabajo, conocido como “taylorismo”. Hizo sus estudios en Europa. Se desarrolló en la industria metalúrgica, donde realiza gran parte de sus investigaciones. En 1878 ingresó en la Midvale Steel Company y en 1884 ascendió a Jefe de Diseño de Prototipos, donde realizó importantes estudios basados en sus teorías. A Taylor se le ha calificado como el “padre del movimiento científico” por haber investigado de forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado métodos científicos en el estudio de las operaciones que se realizan en el área de producción, preferentemente.

El estudio de dichas operaciones los realizó a través de las observaciones de los métodos utilizados por los operarios; de sus observaciones dedujo hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas de trabajar. Los métodos que diseñó fueron aplicados al trabajo cotidiano y demostró que mejoraban la producción. Muchos de los estudios realizados por Taylor fueron realizados en Bethlehem Steel Company en Pittsburg.

Para mejorar la productividad Taylor examinó los detalles y métodos utilizados e introdujo un sistema de primas con lo que los trabajadores produjeron más. En 1911 publicó”*Principio Científico de la Gerencia”* en el que propone sus métodos para aumentar la productividad.

UNISYS

Es una empresa internacional que opera en 130 paises y da empleo a 36.000 trabajadores. Comenzó en 1873 y esta empresa inventó la primera máquina de escribir, revolucionando para siempre el mundo de la información. Hoy más de 16.000 periodistas de todo el mundo trabajan con equipos y soluciones de Unisys. En 1946 construyó el primer ordenador digital a gran escala y de uso general. En 1952 por primera vez un ordenador de esta firma predijo el resultado de las elecciones en EE.UU. antes de que se cerraran las votaciones, a través de un computador UNIVAC que realizó los cálculos. Unisys creó también la primera calculadora, trabajando también en un elevado número de prototipos de giroscopios y tecnologías de navegación y control, fundamentales para el transporte naval y aéreo. Hoy 200 líneas aéreas y 100 aeropuertos trabajan con esta marca.

La NASA se creó en 1958, y 15 años después tenía la mayor colección de computadoras UNIVAC del mundo. Actualmente Unisys y la NASA siguen colaborando estrechamente, y 60 empresas de telecomunicaciones en 25 paises, incluyendo 9 de las 10 más importantes, trabajan con Unisys. Durante los últimos años Unisys Corporation ha reforzado su estrategia y actualmente el 75% de su facturación proviene de los servicios, concentrando su actividad en los sectores de transportes, telecomunicaciones, sector público, banca, industria, medios de

comunicación, etc. En España, compañías como Iberia, Telefónica, El País, La Caixa, Pepsico, Amena e Instituciones como la Xunta de Galicia, la Comunidad Autónoma de Madrid, el Ministerio de Trabajo, el MAP, han recibido de Unisys infraestructuras de futuro mediante integración de sistemas, consultoría, gestión de sistemas y redes, outsourcing, lo que representa la tecnología de última generación.

WESTINGHOUSE

Westinghouse Lighthing Corporation es el fabricante que ofrece la más amplia gama de productos de iluminación: desde ventiladores de techo, accesorios de la iluminación, hasta bombillas para el hogar y el comercio, tiene instalada una red de distribución en medio mundo y da empleo a más de 2.500 personas. Su fundador fue **George Westinghouse** (1846-1914) inventor estadounidense. Fue el principal responsable de la adopción de la corriente alterna para el suministro de energía eléctrica en Estados Unidos, para lo cual hubo de vencer la enconada oposición del popular inventor Thomas Edison, partidario de la corriente continua.

Titular de más de cuatrocientas patentes, muchas de ella relativas a la tecnología de los transportes, es famoso también por un freno de aire comprimido ideado en 1869, ampliamente aplicado a los trenes, y posteriormente transformado en automático. Ese mismo año creó la Westinghouse Air Brake Company. Ideó además un sistema de tracción eléctrica de corriente alterna monofásica y alta tensión. En 1886 fundó en Pittsburg la Westinghouse Electric& Manufacturing Company, que contó en los primeros años con la decisiva colaboración del científico croata Nikola Tesla, y que se encuentra actualmente a la cabeza de la producción mundial de electrodomésticos, además de lo cual desarrolla una notable actividad en el sector nuclear.

WATSON WYATT

Reuben Watson fundó la firma de actuarios Watson&Sons en 1878, con una base inicial de clientes formada por compañías amigas. En 1910 la firma era el primer asesor del gobierno en programas de seguros sociales, y hoy día asesora prácticamente la mitad de los 100 mayores planes de pensiones corporativos del Reino Unido. En 1946, B.E. Wyatt y siete co-fundadores constituyeron The Wyatt Company como una firma de consultoría actuarial que se ocupaba casi exclusivamente de planes de pensiones. Durante las siguientes décadas, la firma se ramificó en varios grupos: seguros colectivos, planes de inversión, consultoría integral, etc. Con la fusión de ambas empresas se constituye Watson Wyatt Worlwide como una firma global de consultoría centrada en la gestión de recursos humanos y financiera. Tiene más 6.200 asociados en 89 oficinas en 30 paises

WESTERN ELECTRICAL COMPANY

Fabricante americano de las telecomunicaciones que estuvo bajo control de American Telephone and Telegraph Company (AT&T), hasta su separación en 1983, aunque la marca Western Electric siguió siendo utilizada por aquella. Las fábricas de WEC Inc. quedaron desde entonces bajo el control tecnológico de AT&T.

XEROX

Xerox es una de las marcas más conocidas en el ámbito empresarial. Se inicia el 22 de octubre de 1938, cuando Chester Carlson realiza la primera imagen xerocopia en su laboratorio. No resultó sencillo comercializar este nuevo invento, que ha revolucionado el mundo de la imagen, ya que no fue hasta el año 1947 cuando la entonces denominada “The Haloid Company” adquirió los derechos para iniciar el desarrollo y comercialización de la “xerografía”, el nombre original de la popular fotocopia. El cambio de nombre a Xerox Corporation no se hizo hasta el año 1961, año en que se comercializó la primera fotocopiadora automática de papel de uso normal, la exitosa Xerox 914. Xerox invierte todos los años el 6% de su facturación en I+D, y los centros que la compañía tiene en Palo Alto y en Grenoble han sido el origen de grandes inventos que han cambiado sustancialmente la vida en las oficinas en todo el mundo.